

Aspectos organizacionales y descripción y análisis de cargos en las instituciones
prestadoras de servicios de salud IPS (Clínicas) de Villavicencio, Meta- Colombia.

Oscar Giovanni Bernal Rodríguez

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa Administración de Empresas

Villavicencio / Meta

2018

Aspectos organizacionales y descripción y análisis de cargos en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS (Clínicas) de Villavicencio, Meta- Colombia.

.

Informe final de pasantía en proyecto con el Grupo de Investigación y Desarrollo Organizacional GYDO como requisito para aspirar al título de Administrador de Empresas, según la Resolución N° 007 del 2014.

Oscar Giovanni Bernal Rodríguez

Código 146003203

Director

Dagoberto Torres Flórez

Phd (c) Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa Administración de Empresas

Villavicencio / Meta.

2018

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PAULO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector (E) Universidad de los Llanos

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALEZ

Vicerrectora Académica

DEIVER GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

JAVIER DIAZ

Director Centro de Investigaciones

GIOVANNI HERNÁNDEZ CASALLAS

Director de Escuela de Administración y Negocios

VÍCTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director de Programa Administración de Empresas

Nota de Aceptación:

JAVIER DIAZ

Director Centro de Investigaciones

Facultad de Ciencias Económicas

VÍCTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director Programa de Administración de Empresas

DAGOBERTO TORRES FLOREZ

Director Trabajo de Grado

JUAN CARLOS LEAL CÉSPEDES

Jurado

Villavicencio, 23 de julio del 2018

ntenido

Introducción.....	10
1. Planteamiento del Problema	11
1.1. Formulación del Problema.....	14
2. Justificación	14
3. Objetivos.....	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4. Marco de Referencia.....	16
4.1. Marco Teórico	16
4.3. Marco Conceptual.....	25
4.4. Marco Geográfico.....	26
4.5. Marco Legal.....	27
5. Diseño Metodológico	28
5.1. Tipo de investigación	28
5.2. Población y Muestra	28
5.3. Fuentes de información	30
5.4. Técnicas e instrumentos de investigación	30
6. Resultados.....	31
6.1. Características de las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS.....	31
6.2. Proceso de descripción y análisis de cargos que realizan las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de la ciudad de Villavicencio.	38

6.3. Comparar los aspectos organizacionales de las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de la ciudad de Villavicencio.	45
7. Conclusiones.....	56
8. Recomendaciones	58
Bibliografía.....	60

Lista de tablas

Tabla 1. 30

Lista de figuras

<i>Figura 1. Municipio de Villavicencio y su ubicación en el territorio Colombiano. Fuente. Tomado de la Alcaldia. Sitio web. http://www.villavicencio.gov.co/villavicencio/informacion-general</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2. Numero promedio de colaboradores emplean actualmente las IPS. Fuente. Elaboración propia.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 3. Clasificación de las IPS. Fuente. Elaboración propia.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 4. Tiempo promedio de funcionamiento las IPS en Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 5. Porcentaje de colaboradores según su género en las IPS. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>37</i>
<i>Figura 6. Frecuencia de actualización del organigrama en las IPS en Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>39</i>
<i>Figura 7 Razones por las que se actualizan los organigramas de las IPS. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 8. Frecuencia de actualización de los perfiles de cargos en las IPS. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 9. Aspectos que relacionan los perfiles de cargos Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>43</i>
<i>Figura 10. Aspectos que relacionan los perfiles de cargos Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>44</i>
<i>Figura 11 Comunicación formal. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>46</i>
<i>Figura 12. Comunicación informal. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 13. Frecuencia de Comunicación entre el responsable de Gestión Humana y el personal de las IPS. Fuente. Elaboración propia.....</i>	<i>48</i>

<i>Figura 14. Conocimiento de los empleados y Jefe del G.H en cuanto a quien tiene que reportar sus resultados en las IPS. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>49</i>
<i>Figura 15. Aspectos relevantes de las descripciones de puestos de trabajo de las IPS. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>51</i>
<i>Figura 16. Relación de aspectos organizacionales de las IPS de Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>52</i>
<i>Figura 17. Relación de aspectos organizacionales de las IPS de Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>54</i>
<i>Figura 18. Relación de aspectos organizacionales de las IPS de Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.</i>	<i>55</i>

Introducción

La gestión de recursos humanos es uno de los componentes más importantes en el direccionamiento de las organizaciones, contribuye a que los colaboradores aceleren y apoyen el logro de los objetivos empresariales, para ello su gestión debe ser equitativa, receptiva, eficiente, que responda a las circunstancias que se presentan en el entorno empresarial como el aumento del ritmo y la complejidad de los cambios sociales, culturales, demográficos y políticos en la sociedad y el mundo laboral. El recurso humano en el sector salud es una herramienta importante para las IPS, puesto que desde la gestión adecuada de conocimiento e información se hace una posible aproximación a la realidad en las que se encuentra cada organización, lo cual facilita la formulación, implementación y seguimiento a las políticas y funciones de estas entidades. Por esta razón vinculan a colaboradores aptos para cada perfil de cargo, que cuenten con la formación necesaria para desempeñar las tareas que le son encomendadas para que desarrollen su trabajo de manera eficiente.

Teniendo en cuenta la falta de conocimientos sobre gestión humana en temas relacionados con los aspectos organizacionales y de puestos, esta investigación analizar las características de las IPS según su objeto social, tamaño institucional y estructura organizacional, con el propósito de identificar los aspectos organizacionales y los procesos de descripción y análisis de cargos que aplican. Adicionalmente, se busca fortalecer los conocimientos de los gerentes sobre este proceso con el fin de que perciban y logren determinar estrategias que solucionen problemáticas organizacionales y a su vez aporten al incremento de la productividad y competitividad del sector servicios y a su vez la promoción del desarrollo económico regional.

1. Planteamiento del Problema

Son muchos los problemas frente a la situación del sector salud en Colombia, esta crisis actualmente se ha convertido en uno de los temas más polémicos del estado y se ha venido evidenciando desde hace varios años. Prueba de ello es el acelerado aumento de las tutelas interpuestas por los usuarios del Sistema de Seguridad Social integral para acceder a servicios de salud, puesto que el servicio ofrecido por las IPS tanto públicas como privadas es ineficiente, en cuanto aspectos de cobertura, calidad del servicio y oportuna atención; aún son muchos los diagnósticos, varias las recomendaciones y son pocas las acciones y el problema cada vez se atenúa más, (Rodriguez & Torres Florez, Analisis del proceso de evaluacion de desempeño de las IPS de Villavicencio, 2015). Por otro lado es común escuchar sobre corrupción, sobornos, sobre miles de autorizaciones negadas, falta de medicamentos, demoras indefinidas en cirugías, citas y procedimientos con especialistas, no es raro escuchar sobre el paseo de la muerte donde el paciente muere antes de ser atendido por exageradas esperas para una atención, la ausencia de servicios contenidos en el plan de beneficios que son necesarios para que el sistema sea sostenible en el tiempo y que se pueda garantizar una salud con calidad para toda la sociedad en general y así un gran cantidad de irregularidades dentro de las IPS que hacen parte de este sistema y que son objeto de investigación por parte de las autoridades competentes.

En Colombia y en muchos países de América Latina y el caribe enfrentan un déficit de capital humano especializado en el sector salud lo que supone un obstáculo para que todas las personas de la región tengan acceso y cobertura de este servicio, así mismo, teniendo en cuenta el parámetro del número de médicos por cada 100.000 habitantes que presentó el Informe de Desarrollo Humano en años anteriores, Colombia se encontraba por debajo de la media. En este caso, el país contaba con 135 médicos por cada 100.000 habitantes, en relación con Cuba que se encontraba en primer lugar con 591 médicos, y en los últimos lugares países africanos como Tanzania, Nigeria, Malawi, entre otros, no superaron los 5 médicos por 100.000 habitantes, (Desarrollo, 2006).

Son muchas las metas esperadas por el sistema de salud colombiano y pocos los resultados satisfactorios, debido a que no se implementan suficientes medias, recursos y un control necesario para el alcance de aquellos objetivos. Ahora bien, según las estadísticas del Departamento Nacional de Planeación (DANE), para años anteriores, muestran que en Colombia se destinó el 33,2% del Gasto Público Social (GPS) al sector salud, que frente a otros países suramericanos como Chile, Brasil y Argentina, que destinaban más del 60% del total del GPS, es un porcentaje bajo, que se encuentra por debajo de la media de la región, (Cardona, 2012). Cifras que se ven reflejadas en las PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos) realizadas por los usuarios ante la superintendencia de salud y que permiten evaluar el estado actual de este sector. Ante el hecho de que los servicios no sean suministrados oportuna y adecuadamente, surgen inquietudes sobre la oferta de los servicios de salud: ¿es un problema de escasez? ¿El personal de las IPS está suficientemente calificado? ¿No hay suficientes IPS?; sin embargo, las instituciones prestadoras de salud no son las únicas culpables de esta crisis, (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Una de las principales causas que influyen en la falta de atención inmediata a los usuarios de las IPS es consecuencia del insuficiente número de médicos que den respuesta a la demanda de atención en salud.

Las opciones que ha presentado el Gobierno han estado dirigidas a formar más profesionales sin importar la calidad de esa formación, desconociendo el rol, la responsabilidad y la opinión de las universidades. Este diagnóstico de escasez está incompleto, puesto que no se sabe con certeza qué tipo de talento humano se requiere y en dónde se requiere para dar respuesta a las demandas de atención de la población sin deteriorar las condiciones laborales de los profesionales. Mientras tanto, gran parte del talento humano que se encuentra trabajando actualmente se enfrenta a jornadas de trabajo extenuantes, contratos sin prestaciones laborales, sin vacaciones y sin derecho a una incapacidad, vinculados a dos o tres empleos diferentes para lograr un salario medianamente decente que permita pagar las deudas que contrajeron para poder formarse, (Velez, 2016). Otros factores que originan deficiencias en cuanto a calidad y bajos niveles de cobertura en el sector salud en Colombia caracterizaba por presentar insuficiencia en la

infraestructura de servicio generando una crisis hospitalaria traducida en el cierre de importantes hospitales, mala calidad en la prestación de servicios, y bajas coberturas de afiliación.

Las necesidades del sector salud en Colombia siempre superan los recursos disponibles: humanos, financieros e institucionales. El bien común debe reorientar los objetivos políticos y gremiales. Se debe superar la ruleta rusa de sus agendas públicas, en donde se anteponen los intereses. Estamos arriesgando a la población colombiana a retroceder a ese oscuro pasado en que los médicos resignadamente aceptábamos que los pacientes tendrían un destino diferente en los hospitales “de caridad”, porque no tenían la posibilidad de pagar los medicamentos y procedimientos que les debían haber salvado la vida, (Ruiz, 2012). Tan solo el departamento del Meta presento en años anteriores 1700 donde el mayor porcentaje de quejas están relacionadas, con demoras y negación de autorizaciones mala atención, falta de comunicación, largas esperas, falta de medicamentos, mala ejecución de funciones por parte de los colaboradores, entre otros aspectos que radican desde la parte interna de organización hasta lo funcional generando instituciones ineficaces, debido a la falta de información y conocimientos sobre las falencias que presentan las IPS en Villavicencio y de cómo actuar contra ellas es una de principales problemáticas de estas instituciones, estos problemas radican desde las malas prácticas de los procesos de gestión humana como lo es la descripción de los diferentes cargos, que producen ejecución de puestos incompletos, mala comunicación, entre otros problemas.

Siendo así, se desarrolló esta investigación analizando las características de las IPS de la ciudad de Villavicencio según su objeto social, tamaño institucional y estructura organizacional, con el propósito de identificar los aspectos organizacionales y los procesos de descripción y análisis de cargos que aplican. Lo que proporcionara y originará nuevas investigaciones que permitan desarrollar nuevas herramientas y mecanismos administrativos para mitigar el impacto negativo y aumentar la eficiencia del sistema de salud de la población del país. Adicionalmente, se busca fortalecer los conocimientos de los gerentes sobre este proceso con el fin de que perciban y logren determinar estrategias que solucionen problemáticas organizacionales y a su vez aporten al incremento de la

productividad y competitividad del sector servicios y a su vez la promoción del desarrollo económico regional.

1.1. Formulación del Problema

¿Cómo son los aspectos organizacionales y Descripción y Análisis de Cargo de las Instituciones Prestadores de salud IPS del municipio de Villavicencio, Meta?

2. Justificación

Las instituciones prestadoras de servicios de salud día a día están jugando un papel sumamente importante en la calidad de vida de la sociedad, por esta razón se seleccionó una muestra aleatoria en todos los niveles de complejidad de las IPS de la ciudad de Villavicencio. Con el propósito de identificar los aspectos organizacionales y los procesos de descripción y análisis de cargos que estas instituciones aplican. Adicionalmente, se busca fortalecer los conocimientos de los gerentes sobre este proceso con el fin de que perciban y logren determinar estrategias que solucionen problemáticas organizacionales y a su vez aporten al incremento de la productividad y competitividad del sector servicios y a su vez la promoción del desarrollo económico regional.

Este estudio es de vital importancia ya que Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS, deben organizar sus procesos y en especial sus cargos, específicamente los que corresponden a la descripción y análisis de puestos, ya que esto permite mejorar la prestación del servicio al igual que identificar el estado actual, las características, técnicas y metodologías en los aspectos organizacionales. Los resultados aportan información oportuna para investigaciones futuras que pretendan solucionar o mejorar el

funcionamiento de estas instituciones, además estos facilitan la toma de decisiones del sector y fortalecen conocimientos sobre el desarrollo de manuales de funciones, interacción entre cargos, organigramas, periodicidad de mejoramiento o actualización.

Los resultados obtenidos serán fuente de información para la investigación “Análisis de los procesos de Gestión Humana de las Instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de Villavicencio” realizada por el grupo de investigación G&DO de la Universidad de los Llanos, a cargo del docente Dagoberto Torres Flórez.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Caracterizar los Aspectos Organizacionales y Descripción y Análisis de cargos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la Ciudad de Villavicencio/Meta.

3.2 Objetivos específicos

Describir las características de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS según objeto social, tamaño institucional y estructura organizacional.

Identificar el proceso de descripción y análisis de cargos que realizan la Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de la ciudad de Villavicencio, Meta.

Comparar los aspectos organizacionales de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de la ciudad de Villavicencio, Meta.

4. Marco de Referencia

Para aspectos de la investigación sobre Descripción y análisis de puestos, fue necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales para apoyar la lectura interpretativa de la misma; se estudiaron algunas de las teorías, las cuales plantean puntos de vista acerca de temas relacionados con la investigación como , competencias laborales, estructura organizacional y clasificación de las empresas.

4.1. Marco Teórico

Descripción de puestos define como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. (Chiavenato I. , 2008). Es importante formular documentos que expliquen los puestos. Estas razones van desde evitar duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismos, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal, entre otros. Para (Chiavenato I. , 2008), la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos los cuales resuelven cuatro preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace?

Factores intrínsecos. Nombre del puesto, Posición del puesto en el organigrama, Contenido del cargo, Tareas o funciones.

Factores extrínsecos. Requisitos intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades implícitas.

Las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se

identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones: específicas y generales, (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Tipos de descripciones de puestos

Las descripciones específicas (DES) de puestos según (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008), tienen la intención de determinar el flujo de trabajo. Estas hacen principalmente énfasis en la eficacia, el control y la planificación del mismo.

Las DES únicamente son una recopilación de datos, donde se describen las actividades que corresponden a los puestos por lo que, son muy específicas y ninguna de sus partes son útiles para otro puesto por tanto, debido a lo anterior es una herramienta muy útil en las estructuras altamente burocráticas.

Las descripciones genéricas al igual que las específicas, para (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008), funcionan para determinar el flujo de trabajo, sin embargo, son más flexibles y lo planifican de manera más difusa. Esta herramienta es más útil para organizaciones horizontales, donde los trabajadores son más maduros y por tanto cuentan con una mayor independencia. En esta descripción se determinan las actividades y obligaciones más generales, por lo que no genera tantos controles y da una mayor independencia en la toma de decisiones.

La ventaja de la utilización de las descripciones generales de puestos es por un lado, menor número de descripciones en la empresa, así como, menos problemas para asignar responsabilidades al no limitar a un puesto a actividades muy específicas, lo que ocasiona un probable vacío de actividades.

Elementos de las descripciones de puestos. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008), define cuatro elementos importantes en una descripción de puestos: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades; por último, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto.

Información de identificación. Es la primera parte en una descripción de puestos y consiste en ubicar al mismo dentro de la estructura de la empresa, así como la información sobre quién, cómo y cuándo se formuló este instrumento.

Es importante poner el título del puesto con calificativos como “junior”, “sénior”, “en entrenamiento”, “oficinista”, “supervisor”, “operador”, entre otros, para indicar la importancia, obligaciones y nivel de habilidades del puesto. Con la intención de que este instrumento brinde igualdad de oportunidades a los candidatos, el personal de R.H. debe de tomar en cuenta: Las denominaciones de los puestos no deberán de hacer referencia a sexos. Asegura que las descripciones de puestos se revisan periódicamente, ya que una descripción con más de dos años de antigüedad pierde precisión. La persona que está a cargo de dicho puesto deberá de revisar la descripción del mismo y validarla.

Resumen del puesto de trabajo. Dentro de esta área se deben sintetizar las responsabilidades y objetivos del puesto, rol dentro de la estructura organizacional y su importancia estratégica.

Cometidos y responsabilidades. En esta sección se explican el qué, cómo y por qué se deben de realizar determinadas actividades. Regularmente se listan las responsabilidades más importantes y éstas se redactan iniciando las oraciones siempre con el verbo por ejemplo: Planificar la distribución. Las responsabilidades pueden estar relacionadas con uno o más cometidos dentro de un mismo apartado.

Para (Chruden & Sherman, 1997) es importante mencionar en esta sección cuáles son las herramientas y el equipo, así como, los materiales y procedimientos a utilizarse para realizar las tareas. La sección de cometidos y responsabilidades es la más importante de la descripción por lo tanto debe de ser lo más completa y precisa posible.

Especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto. Es en este apartado es necesario ubicar las características o especificaciones del trabajador que debe ocupar la posición. Estas características constan de los Conocimientos, Técnicas y Habilidades

(CTH) indispensables para el puesto, por otro lado son las que requieren de habilidades físicas. Las CTH pueden dividirse en las siguientes cinco áreas:

Requerimientos educacionales. Se refiere a la educación formal mínima requerida para el puesto, por lo tanto incluye todo tipo de cursos.

Experiencia. La cual se obtiene después de haber ocupado cargos donde se realizaban actividades similares a las del puesto. Se mide regularmente en tiempo (meses, años).

Requerimientos de conocimientos específicos. Son aquellos que no son producto de la educación formal ni experiencia; sin embargo, son necesarios para desempeñar determinado cargo.

Requerimientos de personalidad. Son las cualidades y habilidades que un individuo debe de tener y que son subjetivas e intangibles. Dentro de esta área se ubican las competencias laborales que más adelante estudiaremos a profundidad.

Requerimientos de habilidad manual. Las cuales para algunos puestos suelen ser muy importantes y pueden ser medidas a través de pruebas. Algunos ejemplos de estas son la mecanografía para puestos de asistentes o habilidades con el torno para el personal de mantenimiento.

Los requerimientos de físico se pueden dividir en dos áreas:

Esfuerzo físico. Incluyen actividades donde es necesario una cantidad de esfuerzo físico con cierta duración. Por ejemplo, sería un puesto donde es necesario cargar 15 kilos de azúcar, durante 10 minutos por cada media hora, durante toda la jornada laboral.

Condiciones de trabajo. Se refieren al medio físico en el que se lleva acabo el trabajo, es decir si es en un ambiente lleno de polvo o con poca luz. Aun cuando una persona tiene la capacidad de aprender las CTH, en ocasiones el puesto necesita de gente con experiencia y con competencias que no puede aprender. Es importante aclarar que la descripción únicamente debe de contener las CTH y competencias requeridas para el

puesto, independientemente de que quien lo ocupe tenga más y siempre poner las capacidades y cualificaciones necesarias, ni mayores ni menores.

Competencias laborales. Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o de conducta, en general casi cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable y que pueda demostrar qué diferencia en forma significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los regulares, o los trabajadores eficaces e ineficaces (Hooghiemstra, 1997)

El motivo. Se refiere a la necesidad básica o forma de pensar que inspira, orienta y selecciona la conducta particular de una persona.

Los rasgos de carácter. Son aquellas tendencias predispuestas a comportarse o reaccionar de un modo determinado.

Concepto de uno mismo (actitudes o valores). Reflejan lo que una persona piensa, aprecia, hace o le interesa hacer.

El contenido de conocimientos. Son un conjunto de hechos o procedimientos tanto técnicos como interpersonales que se tiene sobre una materia.

Las capacidades cognitivas y de conducta. Esas pueden estar ocultas o pueden ser observables.

Tipos de competencia. Para (Mertens, 1997), identificar las competencias, hacer uso del análisis funcional, el cual consiste básicamente en observar a la organización o bien a individualmente a sus elementos, a partir del objetivo principal de la misma hasta derivar en tareas específicas y éstas en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. En este sentido, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado, los conocimientos y habilidades del individuo.

Competencias básicas. Estas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como lectura, escritura, comunicación oral, entre otras.

Competencias genéricas. Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. Se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada.

Competencias específicas. Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fáciles de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal.

Estructura Organizacional.

La estructura organizacional (Mintzberg H. , 1999) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Lo cual me indica que consisten en la asignación correspondiente de trabajo para cada área y en conjunto lograr el objetivo común de la empresa, es importante que una empresa tenga clara su estructura organizacional, realizando un análisis que abarque a la Organización en general.

Componentes.

De otra parte, la estructura de la organización se compone de diferentes elementos los cuales pueden ser estudiados según su posición y funcionamiento (Chiavenato I. , 2008) señala que la estructura depende del ambiente, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización, esto orientado a las actividades necesarias para el trabajador.

La estructura organizacional representa un enlace para cada área, analizaremos tres componentes en la definición de estructura organizacional: La primera la designación jerárquica, el control de gerentes y supervisores, algunas personas o grupos tiene que tomar las decisiones dentro de la organización. La segunda ubicar como se encuentran agrupadas las áreas y reconocer las actividades que cada persona realizar, la distribución puede ser formal e informal, temporal o permanente, voluntaria o forzada, en esta, realizando la división de trabajo, en el cual será definido por la naturaleza y contenido de cada labor, así como la departamentalización, después de haber realizado la división de trabajo se procede a la agrupación y combinación de los elementos para ejecutar las tareas, con ello se realizara al establecimiento de puestos, quien se encarga de supervisar a quien, después con el establecimiento de puestos se debe delegar autoridad necesaria definiendo hasta la capacidad de tomar decisiones y autorizar adecuadamente los recursos. La tercera el diseño de sistemas para asegurar la coordinación y como van integrarse los esfuerzos en todos los departamentos. Por medio del diseño organizacional los administradores podrán analizar y planear la división de trabajo. Estos componentes forman parte de los aspectos verticales y horizontales de la organización, los cuales van a distribuir el poder o nivel jerárquico.

Clasificación de las Empresas.

Las organizaciones se pueden clasificar de diferentes maneras a continuación se mencionarán las que se tendrán en cuenta para esta investigación y las que se establecen en el código del comercio en él (Decreto-410, 1971).

Según el origen de capital

Dependiendo de la procedencia de las aportaciones de capital y de carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. A su vez estas pueden ser Las empresas públicas pueden ser: Centralizadas estas se dan cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la república, con el fin de unificar las decisiones a mando y ejecución; Las Desconcentradas

Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Las que desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio denominadas descentralizadas. Las Mixtas en estas existen la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa; y las Privadas lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Según su tamaño

Las empresas colombianas según su dimensión, se pueden catalogar en grandes, medianas, pequeñas y micro, (Ley 905, 2004).

Pequeña empresa: Es la que maneja escaso capital. Su contabilidad es sencilla, cuenta con menos de 50 empleados trabajando en la empresa y cubre una parte del mercado local o regional.

Mediana empresa: En este tipo de empresa puede observarse una mayor especialización de la producción o trabajo, en consecuencia, el número de empleados es mayor que el anterior, tiene de 50 a 250 empleados laborando, la inversión y los rendimientos obtenidos ya son considerables, su información contable es amplia y su producto solamente llega al ámbito nacional.

Gran empresa: Es la de mayor organización, posee personal técnico, profesional y especializado para cada actividad, las inversiones y rendimientos son de mayor cuantía. Tiene más de 250 empleados, y su producto abarca el mercado internacional.

Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

Según el número de propietarios

Individuales: Se denominan también empresas unitarias o de propietario único. En ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.

Unipersonales: Es la persona natural o jurídica, que, reuniendo las calidades jurídicas para ejercer el comercio, destina parte de sus activos para una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica.

Sociedades: Son las empresas de propiedad de dos o más personas llamadas socios. Las personas se agrupan por medio de un contrato de sociedad, y se denominan socios, los cuales hacen un aporte en dinero, en trabajo o en bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Sociedad Colectiva: Está constituida por dos o más personas; los socios pueden aportar dinero o bienes, y su responsabilidad es ilimitada y solidaria. La razón social se forma con el nombre o apellidos de uno o varios socios seguido de la expresión & Compañía.

Sociedad en comandita simple: Se forma por dos o más personas, de las que por lo menos una tiene responsabilidad ilimitada; en la razón social debe figurar el nombre o apellido de los socios que tienen responsabilidad ilimitada, seguido de la expresión & Cía. S.

Sociedad Anónima: Se forma con mínimo de cinco socios. El capital aportado está representado en acciones. La razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa, seguido de la expresión S.A.

Sociedad en comandita por acciones: Se constituye por uno o más socios con responsabilidad ilimitada y cinco o más socios con responsabilidad limitada. El capital está representado en títulos de igual valor. Se distingue porque la razón social va acompañada de las iniciales S. C. A. (Sociedad en Comandita por Acciones).

Sociedad de responsabilidad limitada: los socios pueden ser mínimo dos, máximo veinticinco. El capital está dividido en cuotas de igual valor. La razón social está seguida de la palabra Limitada o de su abreviatura Ltda.

Por la función social. Las empresas pueden clasificarse como entidades con Ánimo de Lucro, son aquellas con el propósito de explotar y ganar más dinero; a su vez se encuentran las de Sin Ánimo de Lucro aparentemente estas son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad; las de Trabajo Asociado son aquellos grupos organizados como empresas para beneficio de los integrantes Empresas Asociadas de Trabajo (E.A.T); y finalmente encontramos las de Economía Solidaria a este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

4.3. Marco Conceptual

Caracterización: Desde una perspectiva investigativa es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Upegui, Introducción: ¿qué es caracterizar? , 2010).

Estructura organizacional: Es el conjunto de elementos y de relaciones que determinan formalmente las funciones que cada área que compone una organización debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ellas (Chiavenato I. , 2008).

Organigrama: Es una representación gráfica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos (Orozco, 2007).

Descripción de cargos: Es el proceso de enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencias de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada

de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo (Chiavenato I. , 2008)

4.4. Marco Geográfico

La presente investigación, Caracterización de los Aspectos Organizacionales de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS, se llevara a cabo en la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta. El municipio de Villavicencio es una ciudad colombiana, considerada la puerta del llano, la cual se constituye como el centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Ubicada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al noroccidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía y cuenta con una población urbana de 407 977 habitantes en 2010.¹ Presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C (Alcaldia de Villavicencio-Gobierno de la ciudad).

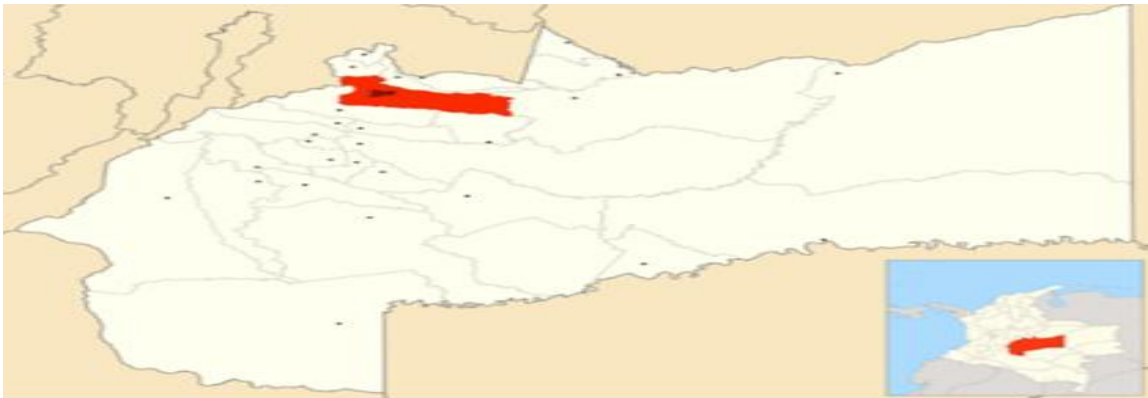


Figura 1. *Municipio de Villavicencio y su ubicación en el territorio Colombiano.*
Fuente. Tomado de la Alcaldia. Sitio web.
<http://www.villavicencio.gov.co/villavicencio/informacion-general>.

Villavicencio, es la capital del departamento del Meta, en ella se encuentran las sedes de la Gobernación e importantes empresas de servicio público como: las Empresas de

Alcantarillado y Acueducto del municipio, la Electrificadora Del Meta, la sede del Banco de la República del país y la Cámara De Comercio De Villavicencio. Este municipio se encuentra a 86 kilómetros al sur de Bogotá, la capital de Colombia, a dos horas y media por la Autopista al Llano.

4.5. Marco Legal

Constitución política de Colombia.

Artículo 49. La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

Artículo 93. No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella. La ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo constante.

Ley o actos con valor de ley

Ley 100 de 1993. Reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

Ley 1122 de 2007. Esta Ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios.

Ley 1438 de 2011. Por medio de esta Ley se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud teniendo como objeto el fortalecimiento a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad

para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país.

Decretos

El Decreto 1876 de 1994. En su artículo N° 1 define a las Empresas Sociales del Estado ESE como una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creada y reorganizada por Ley, o por las Asambleas o Consejos. Las IPS como un grupo de práctica profesional que cuenta con infraestructura física para prestar servicios de salud; también aclara que una IPS puede tener más de una sede.

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de investigación

Esta investigación tuvo en cuenta diferentes conceptos teóricos con la finalidad de entender la forma en que se desarrollan las instituciones prestadoras de servicio de salud IPS. Se realizó mediante el apoyo de cuestionarios, estableciendo las percepciones de la población objeto de estudio, interpretando y estableciendo un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo, el cual busca identificar las características, así como señala formas de conductas y establece comportamientos concretos entre otras. Por lo anterior se pretende comprender el fenómeno de investigación más no explicar las relaciones causa efecto dadas en él.

5.2. Población y Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente formula de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2(p \times q)}{e^2 + \frac{Z^2(p \times q)}{N}} = 38$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población objetivo (41 IPS)

e = margen de error permitido (5%)

p = Nivel de confianza (95%)

q = Desviación estándar (5%)

n= 38 IPS

Para la realización de esta investigación, se procedió en el siguiente orden:

Fase 1: Debido a su carácter descriptivo, para desarrollar los objetivos propuestos de identificar los aspectos organizacionales, estructuras organizacionales, tamaño de las instituciones, número de empleados y procesos de descripción y análisis de cargos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos de gestión humana o responsables del proceso, y aplicación de cuestionarios para determinar estos aspectos en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Villavicencio, teniendo en cuenta la función de la descripción y análisis de cargos en las organizaciones.

Fase 2. Tras obtener la información requerida, se procedió al análisis de los datos, con el objetivo de que el estudio de caracterización de los aspectos organizacionales sirva como referencia para la investigación encabezada por el (Torres Flórez, 2017) docente Dagoberto Torres Flórez, de la Universidad de Los Llanos, acerca del análisis de los procesos de gestión humana de las IPS, a la cual pertenece el presente trabajo, además es importante recalcar que esta investigación se apoyara en gran medida de la Encuesta de Caracterización de Gestión Humana en Colombia, (Nieto, 2015).

5.3. Fuentes de información

Fuentes primarias. Se aplicó un cuestionario a todos los encargados de gestión humana y/o gerentes de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS en la Ciudad de Villavicencio, tomadas de la página web del Ministerio de Salud.

Fuentes secundarias. Se recurrió a libros, folletos, e información documental en internet.

5.4. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica que se aplicó en el presente proyecto fue un cuestionario, y como se mencionó anteriormente se diseñó uno para los gerentes y encargados de gestión humana.

Se analizaron 28 empresas del sector salud. A la hora de desarrollar el trabajo, en forma que los datos fueran claros y concisos para todo público que desee leer este proyecto y familiarizarse con los resultados y el análisis propuesto, se tuvieron en cuenta unos rangos, cada uno con su debida calificación para una mejor interpretación.

Tabla 1.

Interpretación de los datos

Nº	Rangos	Calificación	Interpretación de los datos
1	0-20%	Muy mal	Casi nunca
2	21-40%	Mal	Muy pocas veces
3	41-60%	Regular	Ocasionalmente
4	61-80%	Bueno	Con frecuencia
5	81-100%	Muy bueno	Casi siempre

Fuente. Grupo de investigación GYDO.

6. Resultados

6.1. Características de las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS.

Las empresas deben diseñar sus organizaciones de manera eficiente de tal forma que logre alcanzar sus objetivos y su idea de negocio, para ello identificar sus características, definir su estructura, sus relaciones jerárquicas, las relaciones entre áreas, mejorar la sinergia institucional en distribución de espacios y áreas de trabajo que influyen de manera positiva en la comunicación.

Los principales problemas que se presentan en el fortalecimiento del talento humano en salud. Son aquellos asociados con los desequilibrios estructurales de la fuerza de trabajo y su mala distribución, salarios bajos y poco competitivos con grandes diferencias entre el mismo sector, (Brito, 2015).

Las empresas colombianas según su dimensión, se pueden catalogar en grandes, medianas, pequeñas y micro, (Ley 905, 2004), partiendo de esto se puede establecer que generalmente en Villavicencio las IPS se clasifican como pequeñas empresas, ya que estas instituciones emplean entre 11 a 50 colaboradores para poder garantizar su funcionamiento. Mientras que las empresas medianas, que son todas aquellas empresas que emplean entre 51 a 200 y las grandes empresas emplean entre 201 a 500 o más de 500 son muy escasas en la capital del departamento del Meta. (*Ver figura 2*).

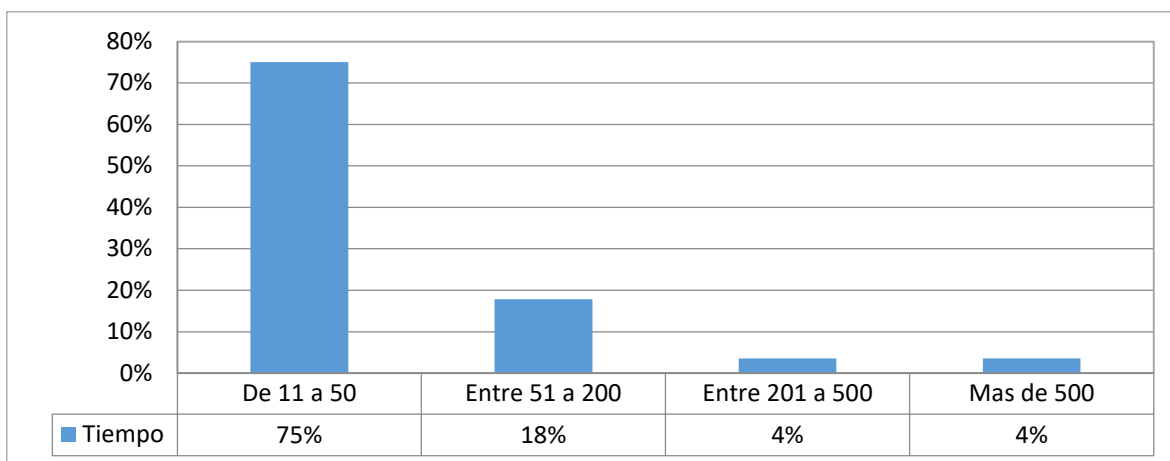


Figura 2. Numero promedio de colaboradores emplean actualmente las IPS. Fuente. Elaboración propia.

En Colombia, el aseguramiento de la atención en salud está casi por completo en manos de IPS privadas, con el objeto de proveer servicios médicos más accesibles a la población. La principal entidad pública de Seguridad Social en Salud en Colombia antes de la reforma era el Instituto de Seguro Social (ISS), que fue liquidada y transformada en una entidad de derecho privado en 2008, (Salazar, 2007). Datos que se evidencian en las IPS en la ciudad e villavicencio donde casi siempre este tipo de entidades son de carácter privado caso contrario pasa con las entidades de carácter publico o de economia solidaria, donde casi nunca se encuentran desarrollando sus actividades en la ciudad. (*Ver figura 3*). Estos resultados tambien pueden ser coparados con los hallazgos efectuados por (Finol K. G., 2014). En el informe Radiografía de la oferta de servicios en salud en Colombia. Donde nos dice que “el 84% de las Instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia son de carácter privado, el 15% son públicas y tan solo el 1% de naturaleza mixta”.

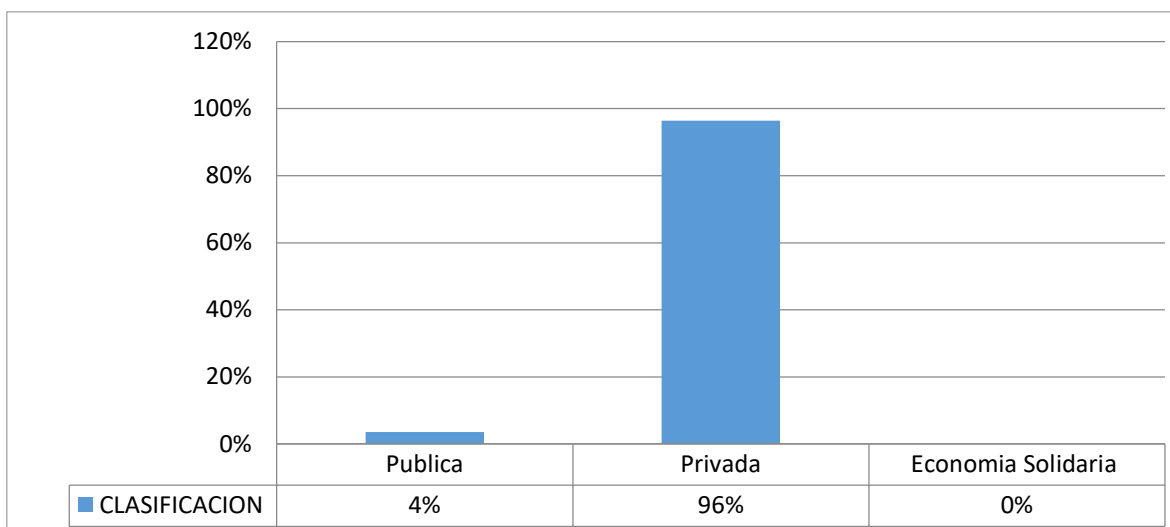


Figura 3. Clasificación de las IPS. Fuente. Elaboración propia.

Las empresas de salud privadas hacen parte de este modelo y son regidas bajo la ley 100, sin embargo su funcionamiento está enfocado más a los beneficios económicos que por su razón comercial los impulsa, de tal modo que hacen parte de otro segmento poblacional que puede percibir mejor atención en materia de servicio (Rivero & Amado, 2016).

Es importante hacer énfasis en la clasificación de estas organizaciones ya que el funcionamiento, estructura y procesos que se realizan en entidades de carácter privado es muy diferente respecto a instituciones públicas. Además que el sector privado puede traer mayor movilización talento humano en salud e innovación. Debido a que el entorno en el que se desarrollan las actividades de estas instituciones privadas es el mercado, mientras que el entorno de las IPS públicas está enfocado en la sociedad.

Otro elemento relevante es la perdurabilidad, esta se puede entender como la capacidad de sobrevivir, confrontar y de superar los entornos volátiles que pueden llevar a situaciones críticas a las empresas. “Las Pymes son un pilar fundamental del desarrollo económico sustentable, porque son generadoras de riqueza, además, de ser entes dinámicos que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas. Son organizaciones que se adaptan a las nuevas tecnologías con relativa facilidad, pues su planeación y

organización no requiere de mucho capital. Estas organizaciones tienen que perdurar en los mercados de alta competencia y para ello deben alcanzar un desarrollo empresarial que se los permita. Conceptos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del talento humano, del conocimiento e innovación son los que integrarían un desarrollo empresarial para una Pyme” (Márquez & Delfín, 2016).

En Villavicencio, el sector salud está conformado por más de un 75% de Pymes (*ver figura 2*). Dato preocupante en relación con las estadísticas sustentadas por confecamaras donde afirman que en Colombia, de cada 100 MIPYMES sobreviven 29 tras 5 años de actividad, mientras que en las grandes empresas sobreviven 65. Así lo afirmó. Ante este panorama, el incremento de la supervivencia de las micro y pequeñas empresas debe estar ligado a la construcción de una mayor asociación empresarial. (Domínguez, 2016).

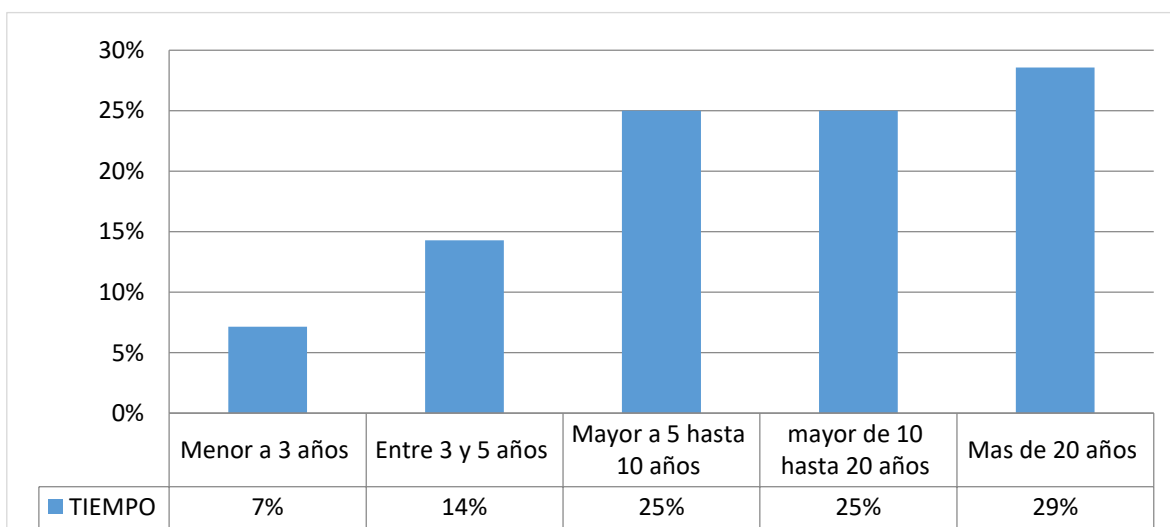


Figura 4. Tiempo promedio de funcionamiento las IPS en Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.

Las empresas se pueden clasificar según su tiempo de funcionamiento en organizaciones jóvenes (0 a 4 años), de edad mediana (5 a 20 años) y maduras (más de 20 años) (Confecámaras , 2013), de acuerdo a esto, casi nunca se encuentran IPS jóvenes en Villavicencio debido a que su edad es menos de 3 años de servicio, mientras que con frecuencia existe una gran cantidad de IPS que se encuentran en una edad mediana ya que cuentan con una edad entre los 5 a 20 años en el desarrollo de sus actividades en la ciudad

y muy pocas veces estas instituciones se encuentran en etapa de madurez con más de 20 años de funcionamiento (*Ver figura 4*). Estadística que comparada con investigaciones de años anteriores se evidencia que existe un aumento del 7 % en las empresas jóvenes del sector y un baja del 17% y el 4% para las empresas de edad media y madura respectivamente. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Lo que significa que sector esta siendo cada vez es mas competitivo ya que nuevas empresas estan incursionando y adaptando al entorno en la prestacion servicios de salud en la ciudad.

Para que una MIPYME perdure en el tiempo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de circulo vicioso que impide el despegue de estas empresas. (Dinero, 2015). El problema es la situación constante de fracaso empresarial en la pyme en Colombia, la cual genera inestabilidad en la sociedad, ya que su impacto es mayor, porque representa el 96.4% del parque empresarial nacional y genera el 80% del empleo total (Plata, 2009).

El principal desafío al que se enfrentan los administradores de recursos humanos es alcanzar el mejoramiento continuo de las empresas, y para ello han tenido que adaptar a las necesidades de la época su manera de administrar, ya que el incremento de competitividad y la diversidad de sus servicios prestados son indiscutibles. Por ello es importante que los colaboradores se mantengan el mayor tiempo posible en su puesto, pues esto disminuye costos, incrementa productividad y eleva los ingresos económicos. (Valdizon, 2015).

Actualmente en el entorno laboral existe mucha competitividad, lo que ha llevado a que gerentes diseñen estrategias que les permita mantener sus políticas y objetivos organizacionales incrementando sus ingresos para así poder permanecer en el mercado y lograr mantener la estabilidad laboral ofreciendo a sus colaboradores un empleo seguro.

Generando confianza y compromiso por parte de cada uno de ellos. Por esta razón, los resultados de la investigación muestran que existe mayor estabilidad de los colaboradores de la organización para el Nivel directivo entre los rangos de 0 a 20% .y de

81a100%. Seguido por los rangos comprendidos entre el 61a 80 % donde muy pocas veces se retiene a los colaboradores y casi nunca para los rangos comprendidos entre el 21a 40% y 41a 60%. Mientras que para el Nivel profesional se observa que se tiene una mayor estabilidad laboral en estos cargos entre el rangos comprendido entre el 61 a 80% seguido por una con una estabilidad laboral en el rango entre el 41 a 80% mientras que en el rango 21 a 40% muy pocas veces existe una estabilidad laboral para este nivel. Finalmente se encontró que casi nunca los colaboradores de este nivel cuentan con una estabilidad laboral en el rango comprendido entre el 82 a100%. Mientras que en el último nivel más conocido como nivel operativo se analiza que muy pocas veces las IPS cuentan con una estabilidad laboral en los rango entre 61 a 80%, seguido por los rangos de 21 a 40 % y el entre 61a 80% donde con frecuencia existe antigüedad de los colaboradores en la empresa. Mientras que entre de 0 a 20% casi nunca existe antigüedad en los colaboradores de nivel profesional para las IPS de esta ciudad.

La atención al cliente es uno de los factores más importantes que una institución prestadora de servicios de salud debe tener en cuenta a la hora de capacitar su talento humano. Debido a que la interacción con el cliente es de suma importancia a la hora de ofrecer un producto, atender a un paciente o cerrar un negocio. Por lo tanto habilidades como el servicio al cliente, el carisma, presentación personal y buenas relaciones personales son muy tenidas en cuenta a la hora de escoger el personal en una IPS, (Camacho C. , 2015).

En relación con la participación de las mujeres en las IPS de la ciudad de Villavicencio para el año 2016, respecto al número de empleos generados por estas empresas se observa que es relativamente mayor, al porcentaje de hombres contratados; lo que evidencia una importante y representativa participación del género femenino, en estas entidades; con un porcentaje de 71%, mientras que el 29% son hombres, (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016)

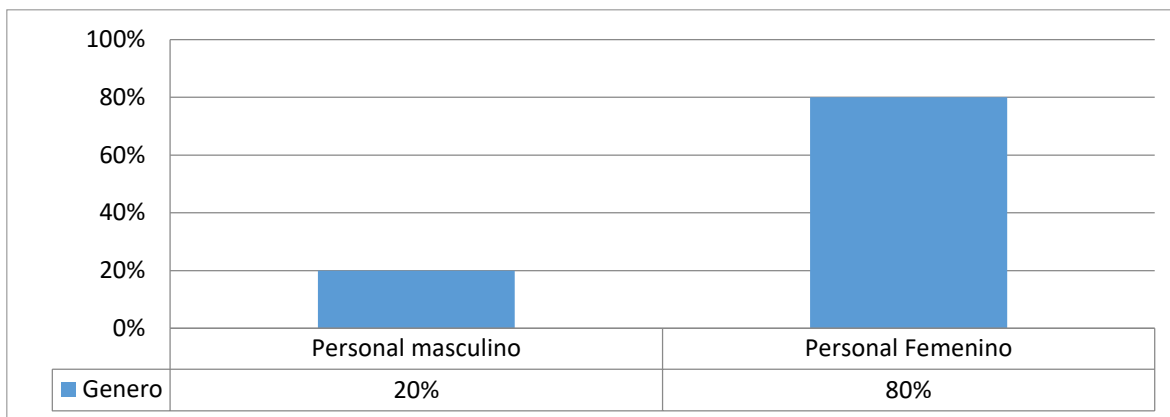


Figura 5. Porcentaje de colaboradores según su género en las IPS. Fuente. Elaboración propia.

Datos muy similares fueron obtenidos en la presente investigación. Donde las mujeres casi siempre son contratadas en este tipo de organizaciones. Caso contrario sucede con el género masculino en la mayoría de los casos, se encargan de desarrollar actividades poco operativas comerciales enfocadas a la atención al cliente. Y es por eso que casi nunca los hombres son contratados en las empresas que ofrecen algún tipo de servicio. (Ver figura 5).

Estos hallazgos también pueden ser comparados con los resultados obtenidos en de la investigación Equidad de género en el empleo del sector salud, Colombia 2008 -2010, el cual en su momento arrojó que en el país “predomina la ocupación femenina, en promedio el 71% de las ocupadas son mujeres y el 29% son hombres. Hay mayor proporción de mujeres en las actividades de apoyo terapéutico y diagnóstico”. (Tapia & Garcia, 2010). “Las mujeres presentamos competencias blandas que los empresarios las tienen muy en cuenta a la hora de definir los perfiles de sus vacantes y de contratar su personal. La puntualidad, amabilidad, buenas relaciones interpersonales, además de la presentación personal y capacidad de atención al cliente, son características muy valiosas al asumir cargos relacionados como asesoras, administradoras y en temas comerciales o de servicios”. (Camacho C. X., 2015) .

6.2. Proceso de descripción y análisis de cargos que realizan las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de la ciudad de Villavicencio.

Las organizaciones actuales, se desenvuelven en un medio de constantes cambios y de una alta competitividad empresarial, por tanto requiere contar con los mejores recursos y de la más alta calidad para ser competitivos en el mercado. Uno de los elementos principales para ser competitivos, es su Talento Humano, las organizaciones, requieren contar con un departamento de Gestión Humana, que dirija todos sus esfuerzos para lograr que el personal de sus organizaciones sea competente, es decir, que todo su personal esté alineado a las políticas y objetivos organizacionales, donde realizan su trabajo de manera exitosa, produciendo beneficios y un valor agregado a las organizaciones. (Sierra & Margarita, 2016).

Para esta investigación se trabajaron diferentes factores importantes relacionados con los procesos de descripción y análisis de cargos en las IPS de la ciudad de Villavicencio, como las aptitudes que son indispensables a la hora de buscar personal clave para cada vacante, como lo son la posición física de los requerimientos, responsabilidades, actitudes y tareas que los posibles colaboradores que se requieren. Los motivos y periodicidad de actualización de perfiles de cargos, entre otros aspectos. Es así, partir de dichas necesidades, se pretende identificar los procesos, dentro del área de Gestión Humana, en las instituciones prestadoras de servicios de salud, para que así todos los colaboradores puedan realizar su trabajo de la “mejor manera”, siendo competentes tanto desde su ser, hacer, saber y así estos puedan manifestarse en sus comportamientos.

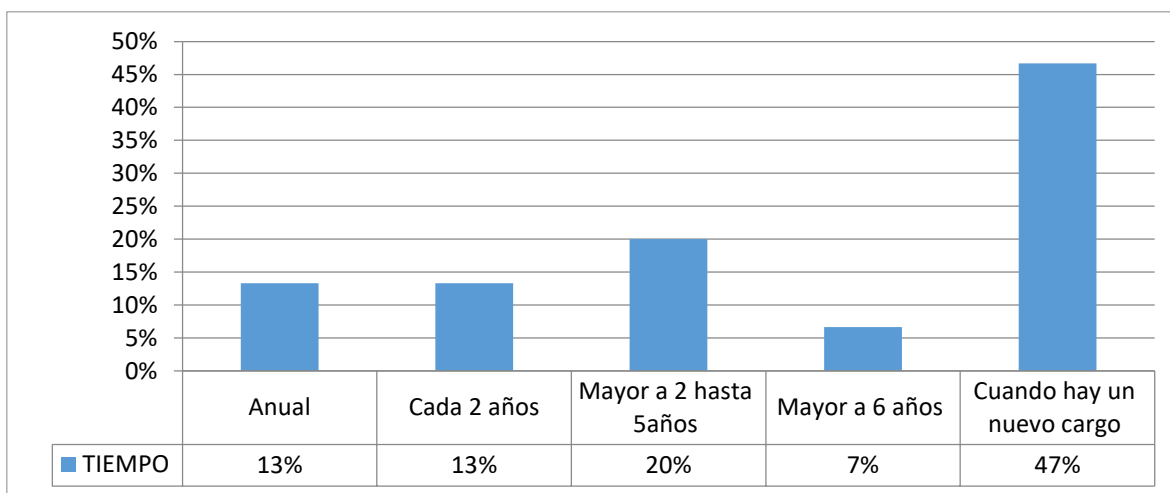


Figura 6. Frecuencia de actualización del organigrama en las IPS en Villavicencio.
Fuente. Elaboración propia.

Los organigramas reproducen la situación existente en un determinado momento de la vida de una organización; y además constituye un importante instrumento de la actividad directiva, sea para el planteamiento preliminar de un estudio de la estructura, sea para el control continuo de la eficacia y de la validez de la estructura existente y de su adecuación a las variables de la empresa, sea, por último, como guía para reformar esa estructura (Manene, 2011). Lo anterior se relaciona con los hallazgos de esta investigación donde se evidencia que ocasionalmente las IPS de la ciudad de Villavicencio, actualizan sus cronogramas cada vez que existe un nuevo cargo en la organización mientras aquellas IPS que casi nunca actualizan sus organigramas con una periodicidad entre 2 hasta 5 años seguidas de aquellas organizaciones que lo hacen anual o cada 2 años y por último las hace con un periodo mayor a 6 años. (Ver figura 6). En relación a años anteriores las instituciones prestadoras de servicios de salud en Villavicencio actualizaban ocasionalmente sus organigramas cada año por distintas razones, mientras que muy pocas veces las IPS actualizan sus organigramas cada vez que surge un nuevo cargo en la organización; casi nunca estas entidades actualizaban sus organigramas en un periodo mayor a 6 años. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Lo que puede significar que posiblemente este tipo de organizaciones en los últimos años se ha adaptado a los cambios y ha implementado mejoras en estos tipos de procesos debido al surgimiento de factores importantes como la

implementación de nuevos cargos de capital humano de la salud , que permitan de alguna forma mejorar la productividad empresarial a la hora de que sus colaboradores desarrollen o presten un servicio.

A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Relación de dependencia confusa. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando. (Cerdeña, 2016).

La adaptación al cambio es constante en nuestro día a día ya que es la clave para mantener a la organización actualizada con el medio laboral. En la actualidad las organizaciones se ven obligadas a ser más competitivas, por lo tanto estas deben actualizar sus organigramas ya sea por autonomía o para aplicar tendencias para la gestión correcta de su talento humano, para la utilización de nuevas tecnologías, la implementación de nuevas políticas, para lograr una certificación o al realizar una reingeniería.

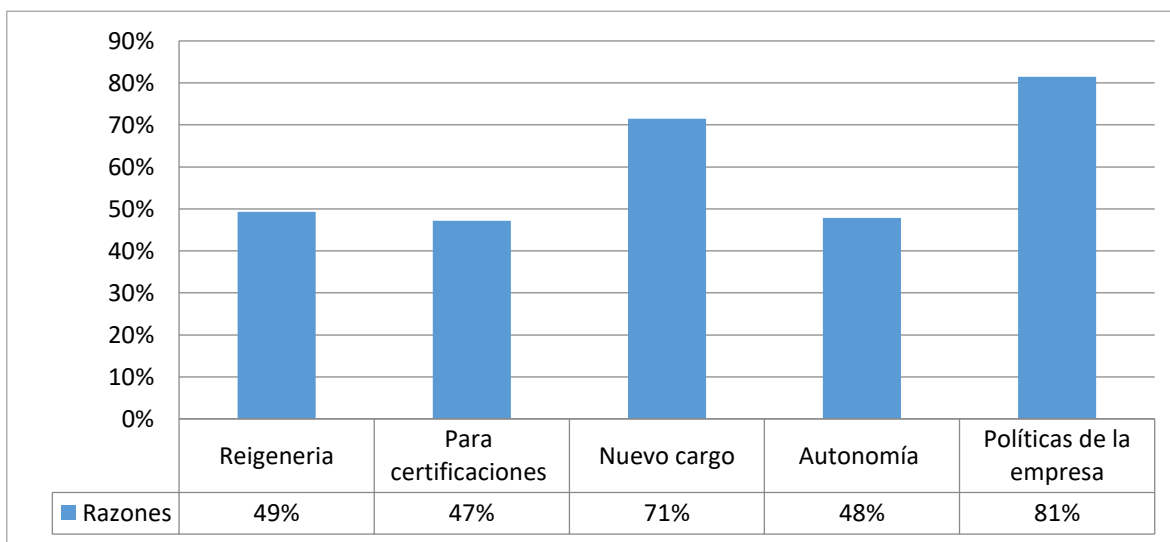


Figura 7 Razones por las que se actualizan los organigramas de las IPS. Fuente: Elaboración propia.

Para la presente investigación, se evidencia que las IPS realizan que casi siempre realizan estos cambios por políticas empresariales, Mientras que ocasionalmente este tipo de empresas realiza la actualización de sus organigramas debido a alguna reingeniería en la empresa, para lograr alguna certificación o por autonomía y por último se identifica que frecuentemente realiza este tipo cambios en su organigrama por razones como la implementación de un nuevo cargo en la empresa, (*Ver figura 7*). Al comparar estos resultados con investigaciones anteriores en las IPS de la ciudad de Villavicencio se observa que con frecuencia una de los principales razones por las que este tipo de empresas actualiza su organigrama por la implementación de un nuevo cargo y ocasionalmente por autonomía organizacional mientras que muy pocas veces por alguna reingeniería o para poder lograr algún tipo de certificación en sus procesos. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016).

Tener un perfil de cargos actualizado es tener una herramienta de consulta que orienta el direccionamiento del recurso humano, a partir de los requerimientos del mercado laboral, que además contribuyan a mejorar la gestión administrativa y en consecuencia, a generar ventajas en mercados altamente competitivos y en constante cambio, que contribuyan a aumentar la productividad y optimizar la interacción con los clientes internos y externos de la organización favoreciendo el desarrollo de lineamientos que permitan establecer “perfiles de puestos de trabajo basados en competencias” de acuerdo con las necesidades y exigencias del entorno laboral, que requieren de personal con conocimientos, habilidades y competencias que contribuya al crecimiento y desarrollo competitivo de la empresa a nivel nacional e internacional, (Alcala, Gomez, & Santana, 2013).

Para el año 2016 las IPS de la ciudad de Villavicencio muy pocas veces actualizaban sus perfiles de cargos; donde se evidencia mayor periodicidad de actualización cada 2 años seguido por entidades que casi nunca prefieren actualizarlo con una periodicidad anual y por aquellas que no realizan cambios o actualizaciones en estos instrumentos. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016).

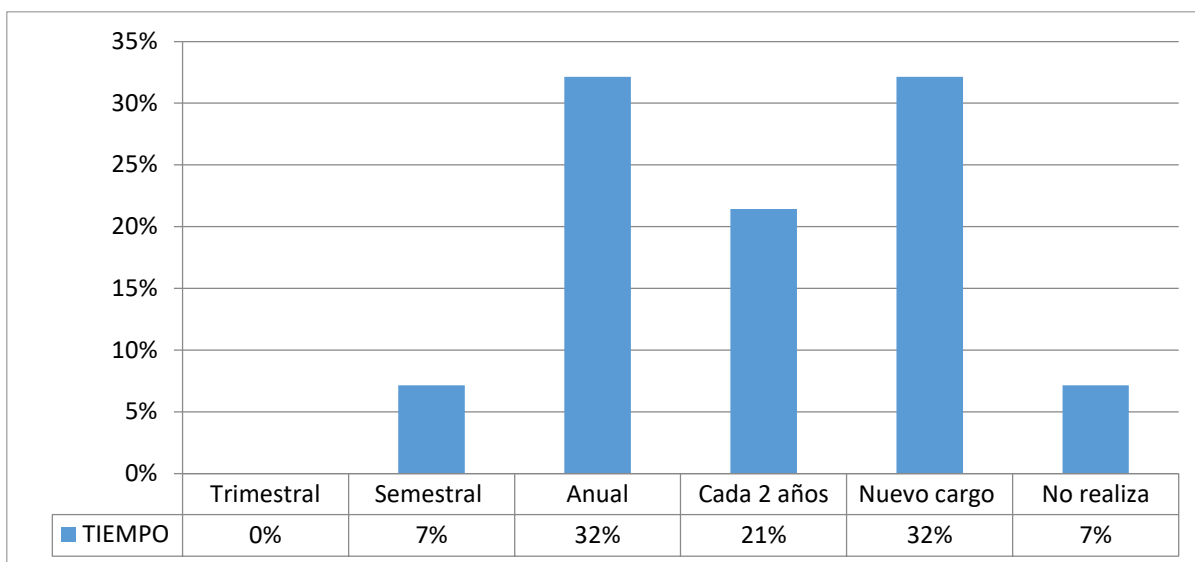


Figura 8. Frecuencia de actualización de los perfiles de cargos en las IPS. Fuente: Elaboración propia.

Con la presente investigación se evidencio una disminución significativa en la frecuencia de la periodicidad en las que las IPS de esta ciudad están actualizando este tipo de documentos. Debido a que actualizarlos, les permite aclarar las responsabilidades que se le deben asumir sus colaboradores en cada puesto de trabajo, permitiendo controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre indicadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. Según los hallazgos efectuados en esta investigación se evidencia existe un aumento significativo en el porcentaje de empresas que realizan este tipo de actualizaciones en periodos de un año o cada vez que se crea un nuevo cargo en la organización, mientras que el porcentaje para aquellas entidades que realizaban esta práctica cada 2 años fue mucho menor con respecto a años anteriores. Y por último casi nunca estas entidades no realizan esta práctica en los perfiles de sus colaboradores, estadística cada vez menor respecto años anteriores. (*Ver figura 8*).

Los perfiles de puestos basados en competencias generalmente son elaborados por el personal experto que trabaja en el área de recursos humanos. Para ello, es indispensable que conozcan la jerarquía organizacional de la empresa, las labores a realizar en cada uno de los puestos de trabajo, formación académica requerida, experiencia laboral, competencias

genéricas y específicas para lograr un desempeño integral en el puesto de trabajo, entre otros aspectos. (Alcala, Gomez, & Santana, 2013).

Para cualquier organización y en este caso para las IPS de la ciudad de Villavicencio es indispensable tener en cuenta varios aspectos a la hora de crear un perfil de cargos para desarrollo de las funciones de un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos aspectos se relacionan con la identificación del cargo, funciones principales o secundarias, posición en el organigrama, Requisitos Intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades adquiridas, Condiciones y ambiente de trabajo. Así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un colaborador para desempeñarse de manera sistémica en el puesto de trabajo.

Según. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Las IPS en Villavicencio cuentan con dos aspectos elementales en el conocimiento para los colaboradores en las organizaciones, en cuanto a que los empleados deben conocer su nivel de jerarquía o subordinación en la empresa. Donde con frecuencia sus colaboradores tienen completamente claro la posición que ocupan en la entidad y casi nunca estos no conoce plenamente su posición en la empresa; de igual forma se evidencia que con respecto al nivel de conocimiento de las funciones de los cargos a desarrollar se encontró con frecuencia sus colaboradores tienen conocimiento pleno de las tareas de rutina o actividades llevadas en la realización del cargo.

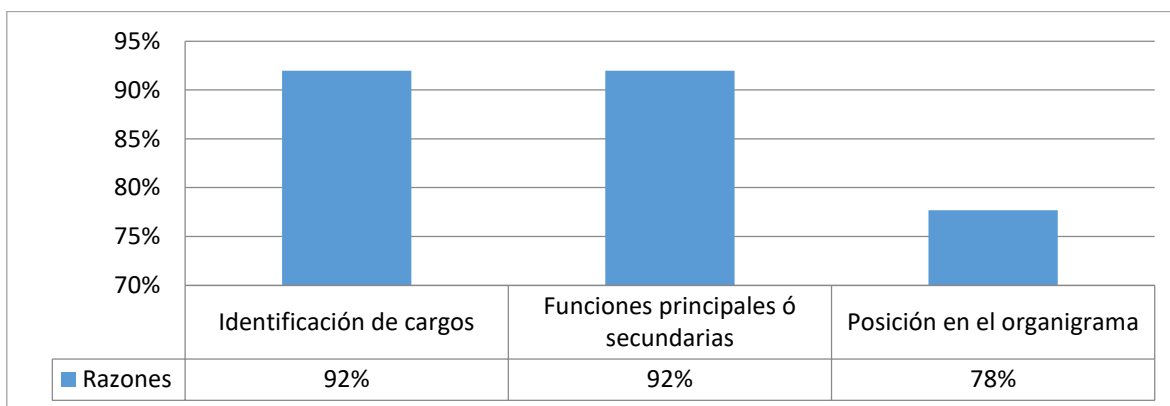


Figura 9. Aspectos que relacionan los perfiles de cargos Fuente: Elaboración propia.

Estadística que al ser relacionada con los hallazgos de la presente investigación, se evidencia que casi siempre las IPS de la ciudad es de suma importancia que sus colaboradores directos como indirectos tengan pleno conocimiento de cuáles son sus funciones principales como secundarias dentro de la organización, lo que les permitirá desempeñarse de una manera más eficiente y eficaz, en cuanto a que los empleados deben conocer su nivel de jerarquía o subordinación en la empresa. Se observa que con frecuencia todos los colaboradores de las IPS de la ciudad tienen completamente claro la posición que ocupan en la empresa. Por otro lado este tipo de entidades casi siempre se caracterizan por tener siempre en cuenta aspectos como la identificación de los cargos en la empresa. (Ver figura 9).

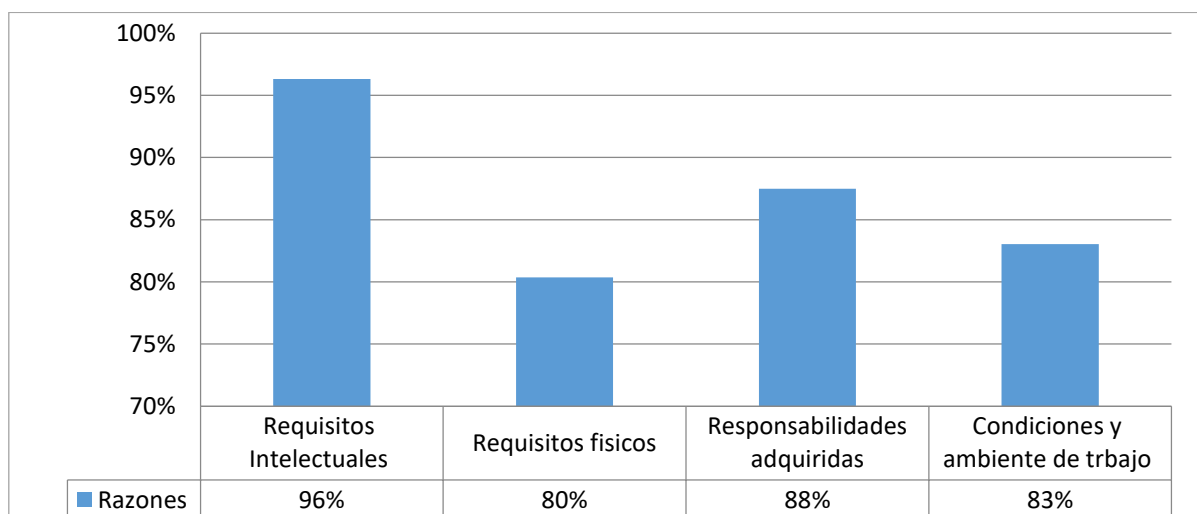


Figura 10. Aspectos que relacionan los perfiles de cargos Fuente: Elaboración propia.

Es importante que los colaboradores conozcan exactamente sus funciones, atribuciones, responsabilidades dentro de la institución, como requisitos intelectuales, requisitos físicos, condiciones y ambientes de trabajo entre otros aspectos requeridos por el cargo. Para que esto se convierta como un motivante para que se esfuercen por acortar esa larga brecha que existe entre los colaboradores y el perfil de cargo.

El 93% de las IPS de la ciudad de Villavicencio hacen mayor énfasis en los requisitos específicos, en comparación con los requisitos generales esto debido a que los requisitos específicos enfatizan más en características como nivel educativo, experiencia, edad, sexo entre otros aspectos. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Estadísticas que al ser comparados con los hallazgos de la presente investigación, se evidencia que para la gran mayoría de este tipo de entidades casi siempre tenga en cuenta a la hora de diseñar sus perfiles de cargas aspectos como requisitos intelectuales, requisitos físicos, las responsabilidades de cada colaborador, las condiciones y ambiente de trabajo en donde el colaborador va a desempeñar su cargo, (*Ver figura 10*).

6.3. Comparar los aspectos organizacionales de las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS de la ciudad de Villavicencio.

La comunicación en las organizaciones es un tema de creciente importancia en práctica para la relación al buen desempeño organizacional, para el logro de sus objetivos y metas. Ésta incluye todo tipo de organizaciones, públicas, privadas y sociales. Ya que si se cuenta con una estrategia de comunicación adecuada dentro de la organización, la empresa logrará ser más efectiva y productiva. Según (Vera, 2011). El desarrollo adecuado de las organizaciones, dependerá de la adaptabilidad frente a los cambios que demanda el ambiente interior y exterior que afecta las empresas; en este sentido es importante resaltar la influencia de una efectiva comunicación entre los grupos de interés con que interactúan las IPS; en las organizaciones la comunicación fluye prácticamente en todos los sentidos: a través de líneas jerárquicas o colaterales y circula por dos clases de canales: el formal e informales.

Para las IPS de la ciudad de Villavicencio el mecanismo de comunicación formal más usado son las reuniones y memorandos con un 80% del total de las entidades, seguidos de la intranet con un 73%, y herramientas como correo electrónico y murales son utilizados en un 67% de las organizaciones (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016).

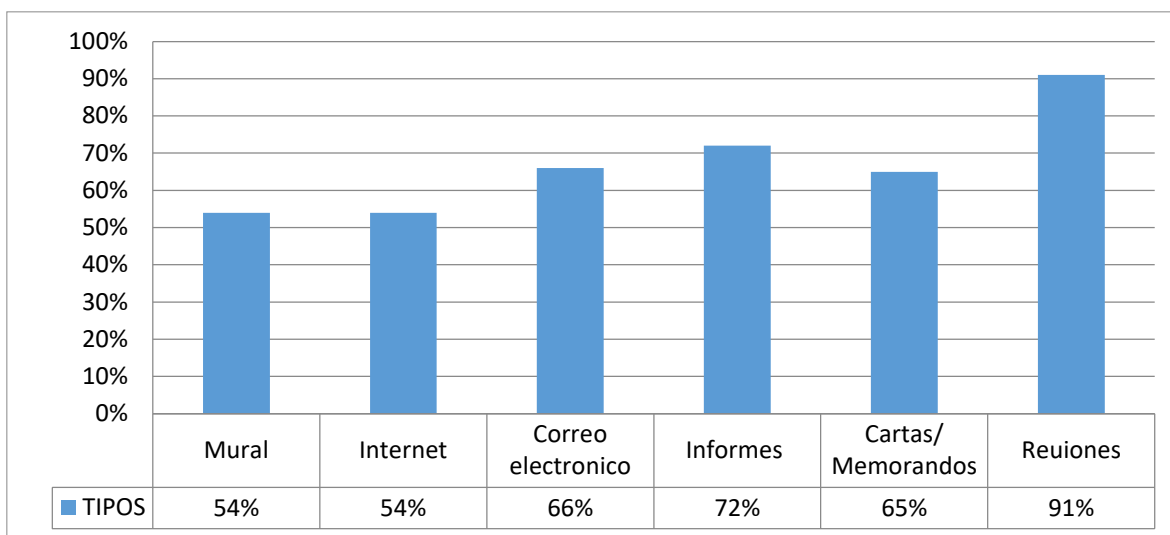


Figura 11 Comunicación formal. Fuente. Elaboración propia.

Para la presente investigación se evidencia que con frecuencia, las IPS de la ciudad de Villavicencio están implementando métodos formales de comunicación tales como publicaciones en el mural de la empresa, mediante cartas o memorandos, reuniones la implementación de la internet y están poniendo en prácticas las tecnologías de la información mediante el envío de documentos vía correo electrónico o la implementación de la internet, (*ver figura 11*).

Es importante resaltar que la comunicación es parte constituyente y dinámica de toda la empresa; ya que el buen flujo de esta garantiza información clara, precisa, concreta y en doble vía, lo que facilita la consecución de los objetivos para las organizaciones, convirtiendo la “comunicación en una herramienta administrativa que contribuye al mantenimiento y crecimiento de la organización” (Rodríguez J. , 2005).

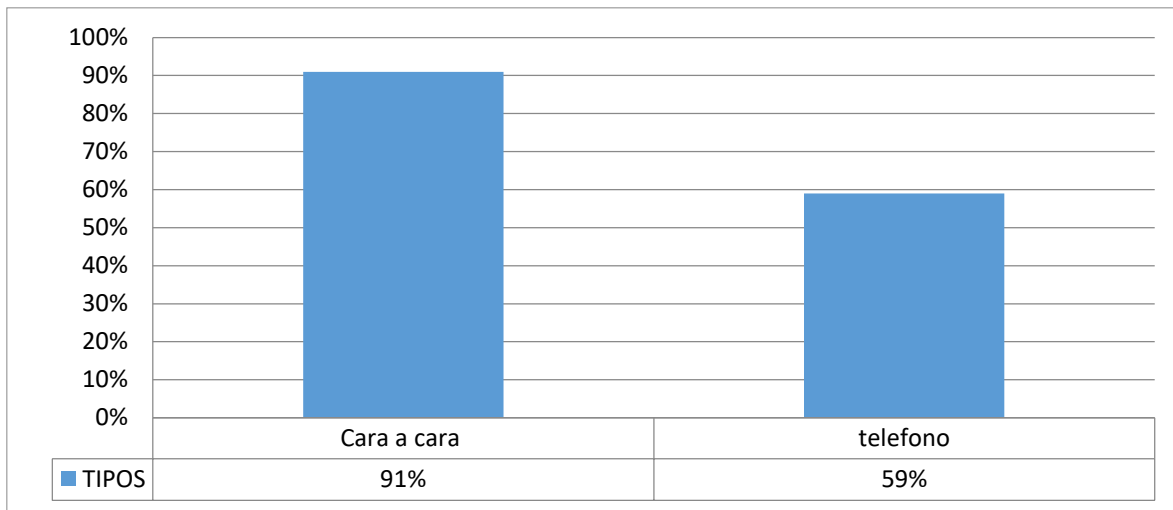


Figura 12. Comunicación informal. Fuente. Elaboración propia.

Hoy por hoy la gran mayoría de empresas buscan la formalización de sus procesos entre ellos el de comunicación, y es aquí donde existe la comunicación de carácter informal, esta surge en aquellas entidades que aún no cuentan con canales de comunicación preestablecidos y surge de la espontaneidad entre colaboradores y sus jefes directos.

En Villavicencio se evidencia que el 67% de las IPS Practican el medio de comunicación de cara a cara entre colaboradores y sus jefes directos. Mientras que un 57% de estas entidades utilizan el teléfono canal de comunicación. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Al relacionar los datos anteriores con los hallazgos efectuados en la presente investigación podemos detectar que el área de gestión humana de las IPS en Villavicencio casi siempre utilizan la forma de comunicación directa y muy tradicional denominada cara a cara y cada vez es mayor el número de instituciones que practican una este canal informal de comunicación entre jefes y colaboradores mientras que algunas veces estas entidades practican el canal de comunicación vía telefónica, (*Ver figura 12*).

Por otro lado Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna

imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. (Balarezo, 2014).

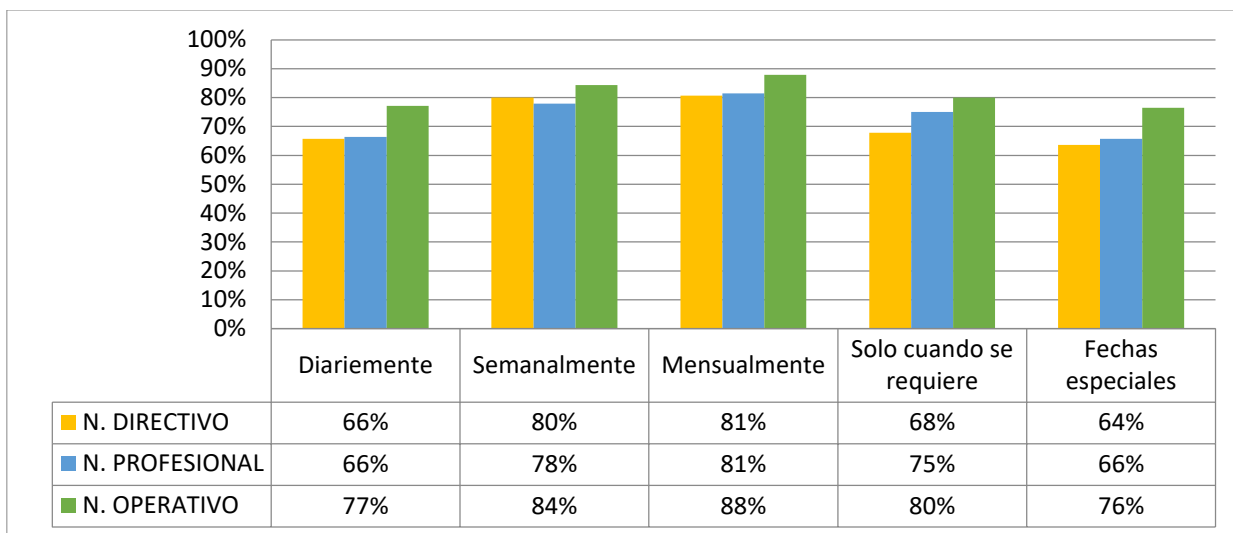


Figura 13. Frecuencia de Comunicación entre el responsable de Gestión Humana y el personal de las IPS. Fuente. Elaboración propia.

En Villavicencio el personal administrativo utiliza un medio de comunicación con un 77% con una frecuencia diaria, mientras que con el personal operativo o asistencial la comunicación se da mensualmente con un 77% de participación en las entidades de este sector. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Al relacionar los resultados de la presente investigación con los de la anterior se evidencia que las IPS casi siempre están realizando una comunicación en el nivel directivo, profesional y operativo con una periodicidad mensual y casi siempre cuando la empresa lo requiere o en los periodos diarios, semanal o cuando existen algún evento o fechas especiales. En cuanto al nivel operativo en las IPS de la ciudad en relación con los demás niveles, se observa que fuera de hacer reuniones mensuales también el área de gestión humana o los jefes inmediatos casi siempre están comunicándose con sus colaboradores semanalmente. Esto debido a la importancia que tiene la interacción con estos colaboradores de este nivel para el cumplimiento de objetivos,

desarrollo eficiente, eficaz y efectivo de cada una de las labores correspondientes a la buena prestación de los servicios.

Es de suma importancia que entidades como las IPS manejen diferentes aspectos para que sus colaboradores tengan conocimientos claros sobre a quién deben reportar resultados. Los procesos comunicativos en las organizaciones deben permitir reconocer que cada persona puede tener un punto de vista sobre las diferentes realidades que ocurren. Por tanto pretende enriquecerse la gestión a partir de la capacidad que tengan los miembros del equipo para escucharse, encontrar en el mensaje un contenido claro y preciso. Para (Vecino, 2011) Los directivos y sus colaboradores debe ser fluida y en doble vía, es decir, que no se trata de mensajes unilaterales con órdenes a cumplir sino que favorezcan espacios de diálogo abierto, que enriquezcan la toma de decisiones.

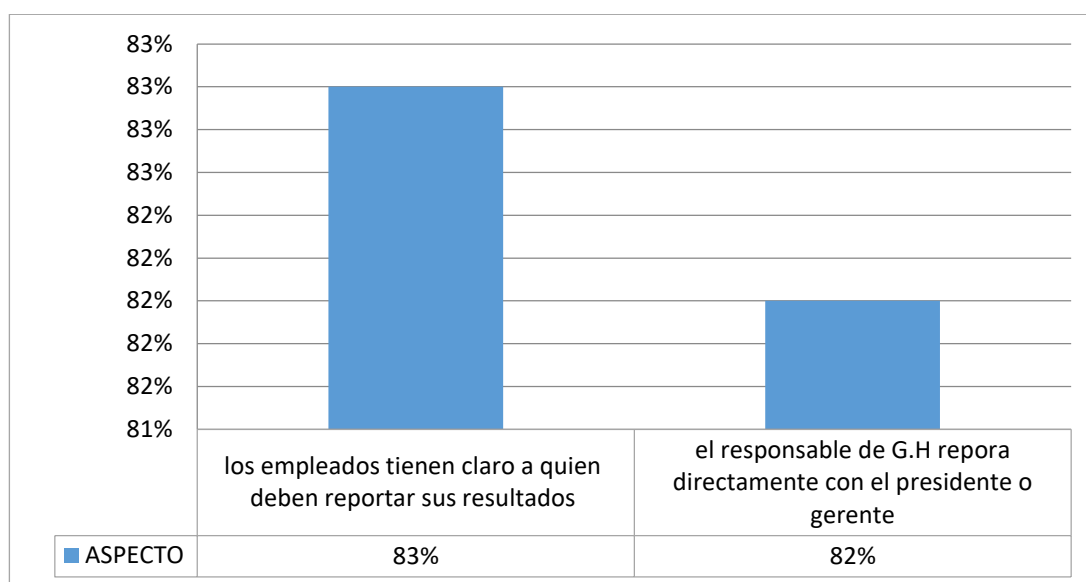


Figura 14. Conocimiento de los empleados y Jefe del G.H en cuanto a quien tiene que reportar sus resultados en las IPS. Fuente. Elaboración propia.

Se indagó a las IPS si sus colaboradores tienen claro a quien deben reportar sus resultados en la organización. De acuerdo a esto se encontró que casi siempre las IPS afirman que sus empleados saben con claridad a quien deben reportar, mientras que en las demás entidades su personal casi nunca tiene conocimiento sobre a persona

específicamente debe reportar sus resultados. Por otra parte, también se evidencia que el responsable de gestión humana en estas empresas casi siempre reporta directamente al gerente o al presidente de la empresa. (Ver figura 14). Resultados muy alentadores al ser relacionados con investigaciones anteriores donde se evidenciaba que este tipo de instituciones ocasionalmente con un 50% los colaboradores tenían conocimiento exacto de a quien debían rendirle cuentas de sus resultados en la empresa y que con frecuencia con un 67% el encargado de gestión humana de las IPS reportaba directamente con el presidente el gerente de la organización. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016).

El objetivo principal de las IPS y de cualquier tipo de organización al crear perfiles de cargos que incluyan competencias técnicas y genéricas es el de ofrecerla a empresa una herramienta de consulta que además de orientar el direccionamiento del capital humano, a partir de los requerimientos del mercado laboral, también permitan mejorar la gestión y desarrollo del nivel directivo de la organización, creando ventajas en mercados altamente competitivos y que están en constante cambio como lo es el sector salud. Permitiendo aumentar la productividad y optimizar la interacción con los clientes internos y externos de estas entidades ayudando el desarrollo de lineamientos que permitan establecer perfiles de puestos de trabajo que integren competencias técnicas y genéricas de acuerdo con las necesidades y exigencias del entorno laboral, que requieran de personal con conocimientos, competencias y habilidades que contribuya al crecimiento y desarrollo competitivo de las IPS a nivel regional y nacional.

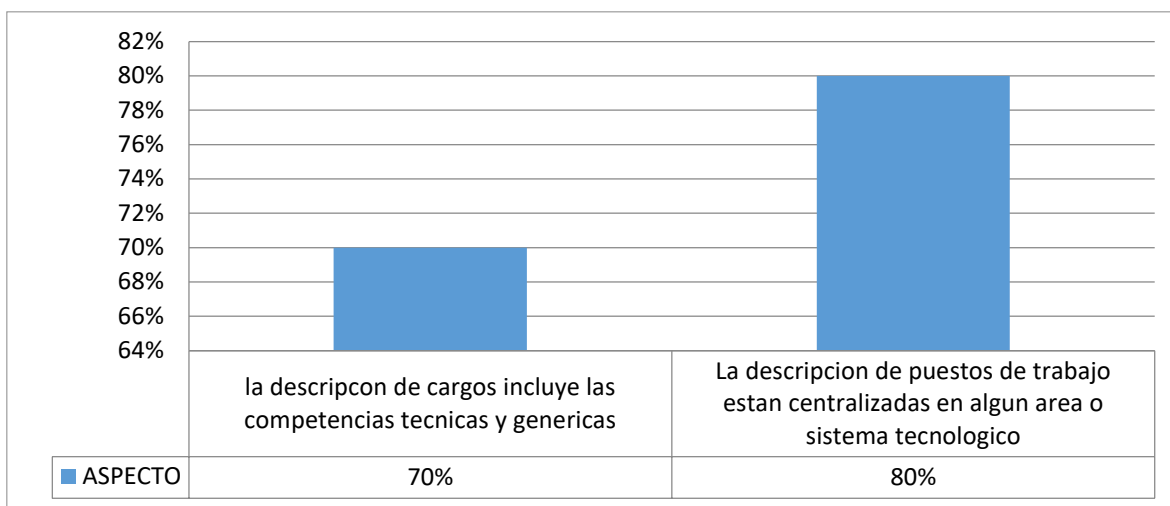


Figura 15. Aspectos relevantes de las descripciones de puestos de trabajo de las IPS.
Fuente. Elaboración propia.

Partiendo de lo enunciado anteriormente y como se muestra en la (figura 15) se evidencia que con frecuencia de las instituciones estudiadas afirman estar totalmente de acuerdo en incluir tanto competencias técnicas, como genéricas en la descripción de cargos. Debido a que estas proporcionan a las empresas una gran variedad de beneficios y que posibilitan la clasificación y comparación de los diferentes cargos permitiendo establecer compensaciones salariales equitativas, además es importante recalcar que esta herramienta contribuye y favorece al desarrollo adecuado de varias actividades básicas en las empresas como lo son los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal. De acuerdo a esto se puede analizar que para este las IPS en la ciudad de Villavicencio es importante hacer énfasis en estos aspectos dentro de los perfiles cargos, debido al tipo de servicio que prestan este tipo de empresas. Lo anterior se puede afirmar con los datos de investigaciones anteriores donde 67% de las IPS en Villavicencio creen que es importante incluir competencias técnicas y genéricas en sus perfiles de cargos. (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016).

Por otro lado, con frecuencia las instituciones prestadoras de servicios de salud indican tener su documentación incluyendo los archivos de descripción de puestos de trabajo centralizados en algún área o sistema tecnológico. (Ver figura 15). Lo que

demuestra que para este tipo de empresas es importante que procesos como Análisis y descripción de los cargos se encuentren centralizados en la organización ya sea forma física o en medio magnético para que estos sean de total conocimiento para todos los colaboradores en la empresa.

Las IPS son empresas que deben estar en la vanguardia en cuanto al desarrollo de sus actividades, comprometiéndose a ser énfasis en a aspectos sumamente significativos para su evolución como lo son las normas de gestión de calidad que han tomado una gran importancia para poder mantenerse estable dentro del mercado laboral, es por esto que el tema de certificación de calidad ISO 9000:200 la cual está orientada a establecer procesos de mejora continua enfocados en el cliente, liderazgo, participación del personal, toma de decisiones, entre otros aspectos toma fuerza mostrando la importancia que tiene ser certificado ante los estándares de calidad autorizados por los respectivos países, y a su vez evidenciar como la implementación de la norma ofrece múltiples beneficios en cuanto a la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales, así como en el talento humano en las IPS , dentro de esta investigación se podrá ver el diagnóstico donde se evidencia que con frecuencia las IPS de la ciudad de Villavicencio están realizando una a la implementación de la norma, con todos sus beneficios, costos y resultados a corto, mediano y largo plazo.

(Ver *figura 16*).

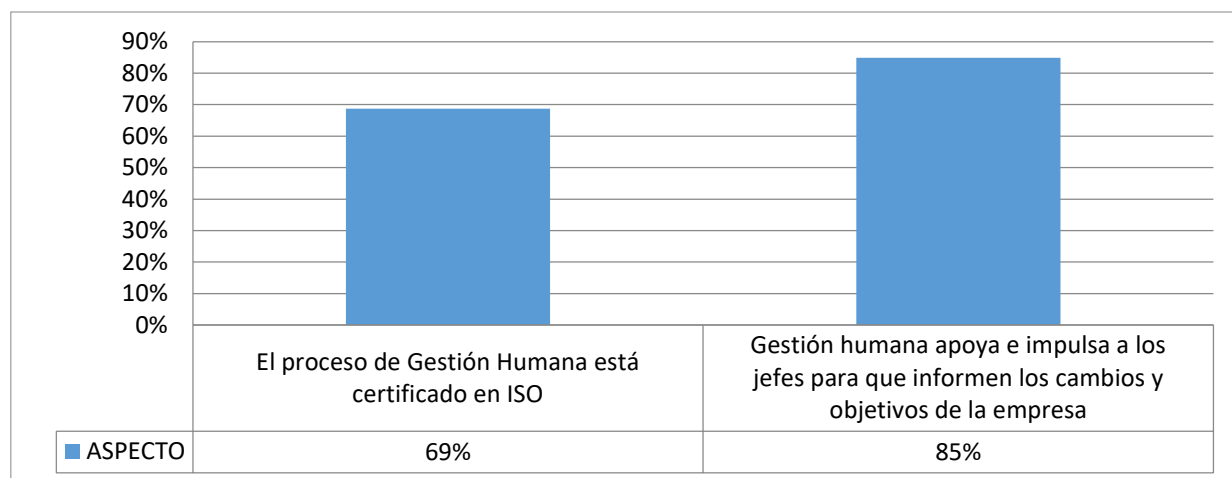


Figura 16. Relación de aspectos organizacionales de las IPS de Villavicencio. Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia que en un 83% del área de gestión humana de las IPS en la ciudad de Villavicencio apoya e impulsa a que los jefes informen los cambios y objetivos de la empresa, (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Estadística que afirma los resultados efectuados en este caso donde se evidencia que casi siempre las instituciones del sector salud cuentan con un área de gestión humana que promueve que sus jefes directos y demás colaboradores informen acerca de cambios y objetivos organizacionales. Ya que para una IPS el informar de manera oportuna cualquier cambios que enfrentan en su entorno laboral y además de dar a conocer los objetivos que persiguen las instituciones permiten que sus colaboradores se enfoquen todos sus esfuerzos para lograrlos, (*Ver figura 16*).

Hoy por hoy en empresas aún existe la diferencia comprendida entre el empleador y colaborador, ya que las organizaciones centran su importancia en satisfacer al cliente externo que es aquel que contribuye con información referente a la satisfacción obtenida a través de los productos o servicios brindados, información que ayuda a los jefes a tomar decisiones de mejoramiento o continuidad en su actividad., sin tener en cuenta al cliente interno juega papel importante , ya que este es quien compone y realiza las actividades u operaciones para que la organización logre sus objetivo con eficacia y calidad. Información que ayuda a los jefes a tomar decisiones de mejoramiento o continuidad en su en sus procesos. Por ello es importante incluir tanto clientes internos como los externos en el rediseño de los procesos conociendo las características, necesidades que estos tienen dentro de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior en la investigación se evidencian que con frecuencia en las entidades encuestadas. El cliente interno y externo es fundamental para su funcionamiento y desarrollo organizacional; por otra parte. Se considera que muy pocas veces las IPS no considera relevante incluir la voz de los clientes internos o externos, para la toma de decisiones o realización de cambios que contribuyan al mejoramiento de las organizaciones. (*Ver figura 17*).

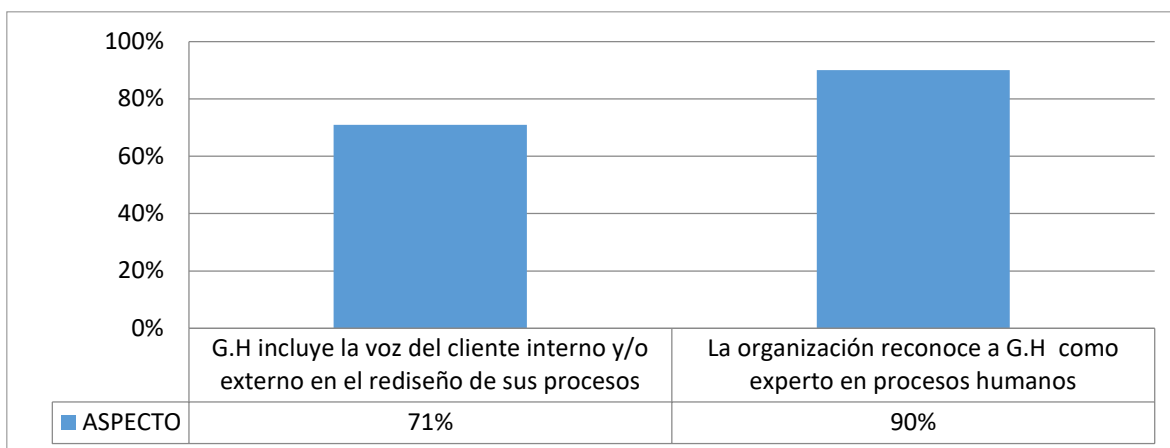


Figura 17. Relación de aspectos organizacionales de las IPS de Villavicencio.
Fuente. Elaboración propia.

Aproximadamente un 73% de las IPS en la ciudad de Villavicencio, reconocen a los encargados del área de Gestión Humana como expertos en estos procesos, (Cruz, Gonzalez, & Torres Flórez, 2016). Dato que al ser relacionando con los resultados de la presente investigación afirma que casi siempre las IPS de la ciudad reconocen al área de gestión humana como experto en los procesos relacionados con el manejo del recurso humano, ya que gracias a este departamento las IPS pueden generar valor a la empresa además de que desarrolla grandes aportes en el funcionamiento de los procesos de los demás departamentos haciendo que estas entidades sean cada vez más productivas. (*Ver figura 17*).

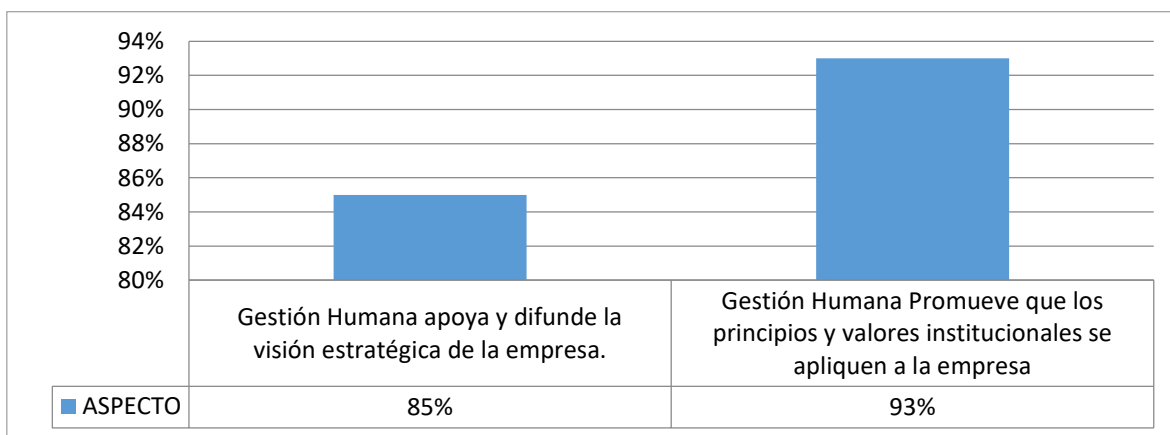


Figura 18. Relación de aspectos organizacionales de las IPS de Villavicencio.
Fuente. Elaboración propia.

Los principios y valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. Por tanto, son el soporte de la gerencia, para promover condiciones y pautas para el éxito de la organización. (Velásquez & Rodríguez, 2012). Lo anterior sustenta los hallazgos de obtenidos, donde. Las IPS promueven a sus colaboradores y aplican principios y valores institucionales. Por otro lado se evidencia que el área de gestión humana en estas organizaciones casi siempre apoya y difunde la visión estratégica de la empresa.

7. Conclusiones

En la ciudad de Villavicencio, las instituciones prestadoras de servicios de salud se clasifican como pequeña empresa, ya que estas instituciones no emplean más de 50 colaboradores para poder garantizar su funcionamiento. También se logra establecer que en su gran mayoría estas entidades son de carácter privado y que una gran cantidad de IPS que se encuentran en una edad mediana ya que cuentan con una edad entre los 5 a 20 años en el desarrollo de sus actividades en la ciudad. Lo que se concluye que este sector esta siendo cada vez es mas competitivo ya que se estan incursionando y adaptando al entorno cada vez mas nuevas empresas para prestar servicios de salud en la ciudad.

La baja rotación y estabilidad de los colaboradores en los distintos niveles de la organización son considerados factores determinantes en la continuidad de las empresas en el desarrollo de sus actividades. En promedio el personal de nivel directivo tiende a estar más tiempo vinculado a las IPS en comparación al personal de nivel profesional y que el nivel operativo quienes cuentan con altos índices de rotación. Esto puede afectar la continuidad de estas instituciones Cuando hay rotación alta de personal, los costos de aprendizaje se incrementan y pueden estancar los valores, compromiso y propósitos institucionales, así como las políticas y metas definidas a corto, mediano y largo plazo. Es importante resaltar que el personal empleado por la IPS en la ciudad de Villavicencio en su gran mayoría es del género femenino.

Los organigramas reproducen la situación existente en un determinado momento de la vida de una empresa. Es por eso que la periodicidad con en las IPS de la ciudad de villavicencio, actualizan sus cronogrmas es cada vez que existe un nuevo cargo, y asi esta puedan adaptarse al entorno y mantenerse actualizada con el medio laboral. Mientras que la razón principal por las cuales las IPS actualizan sus cronogramas debido a cambios en las políticas empresariales. Permite deducir que las instituciones tienen una reacción positiva a los cambios lo que les permitirá adaptarse fácilmente a nuevos retos que les proporcione el entorno.

Se evidencia una disminución significativa en la frecuencia en que las IPS de la capital del departamento del Meta están actualizando sus perfiles en periodos de un año o cada vez que se crea un nuevo cargo en la organización. Debido a que actualizarlos, les permite aclarar las responsabilidades que se le deben asumir sus colaboradores en cada puesto de trabajo, permitiendo controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre indicadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Para las IPS el principal aspecto es tener en cuenta a la hora de crear y poner en práctica un perfil de cargos para las funciones de un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Que todos sus colaboradores directos como indirectos tengan pleno conocimiento de cuáles son sus funciones principales como secundarias dentro de la organización.

La comunicación en las instituciones prestadoras de servicios de salud es un tema importante en la práctica para la relación al buen desempeño, para el logro de sus objetivos y metas. Ésta incluye todo tipo de IPS ya sean públicas, privadas y de economía solidaria. Se logró identificar que los tipos de comunicación se manejan por las IPS de manera formal usándose formas de comunicación como reuniones informativas. Además, se identificó que la frecuencia de comunicación entre áreas de nivel directivo y el área de recursos humanos es semanal y mensualmente, mientras que la comunicación entre el personal profesional y operativo con el área de recursos humanos la realizan con una frecuencia mensual.

Los colaboradores de las IPS tienen claro a quien deben reportar sus resultados en la organización. Y está totalmente de acuerdo en incluir tanto competencias técnicas como genéricas en la descripción de cargos. Ya que estas proporcionan a las empresas una gran variedad de beneficios y que posibilitan la clasificación y comparación de los diferentes cargos permitiendo establecer compensaciones salariales equitativas, además es importante recalcar que esta herramienta contribuye y favorece al desarrollo adecuado de varias actividades básicas en las empresas como lo son los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal.

Las IPS indican tener su documentación incluyendo los archivos de descripción de puestos de trabajo centralizados en algún área o sistema tecnológico. Y que siempre deben estar a la vanguardia en cuanto al desarrollo de sus actividades, comprometiéndose a ser énfasis en aspectos sumamente significativos para su evolución como lo son las normas de gestión de calidad que han tomado una gran importancia para poder mantenerse estable dentro del mercado laboral, es por esto que el tema de certificación de calidad ISO

El cliente interno y externo es fundamental para su funcionamiento y desarrollo organizacional de las IPS de Villavicencio. Por otra parte, las IPS de la ciudad reconocen al área de gestión humana como experto en los procesos relacionados con el manejo del recurso humano, ya que gracias a este departamento las IPS pueden generar valor a la empresa además de que desarrolla grandes aportes en el funcionamiento de los procesos de los demás departamentos haciendo que estas entidades sean cada vez más productivas.

8. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la IPS objeto de estudio como a otros investigadores.

Estas instituciones deben diseñar los perfiles de cargos de sus colaboradores de forma aún más estructurada para darle buena respuesta a las partes interesadas las cuales continuamente están solicitando requisitos, requerimientos, cumplimiento de normas empresariales y leyes gubernamentales obligatorias, todo esto en referencia a la calidad, seguridad, Salud ocupacional y medio ambiente.

Aunque es buena la frecuencia en que las IPS de esta ciudad están actualizando los perfiles de cargos de sus colaboradores. Es importante que estas instituciones sigan interviniendo este proceso para mantener o mejorar este indicador. Debido a que actualizarlos, les permite aclarar las responsabilidades que se le deben asumir sus

colaboradores en cada puesto de trabajo, permitiendo controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre indicadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Las IPS deben generar diferentes tipos de estrategias para disminuir el nivel de rotación de personal, haciendo especial énfasis en el nivel operativo, buscando promover la estabilidad de sus colaboradores, para esto deberán establecer previamente cuales son las principales razones por que los empleados desertan de las instituciones, para posteriormente diseñar estrategias que promuevan satisfacción en el cliente interno que generen continuidad de esta empresa.

Estas instituciones deben suministrar a sus colaboradores más conocimiento sobre los aspectos de la organización tales como la historia, misión, visión, objetivos y principios, puesto que al conocer hacia dónde quiere ir la cada entidad de salud y así facilitar la colaboración de estos al alcance de la obtención de estos objetivos, llegar a la visión, sin descuidar la misión que tienen.

Es importante que estas instituciones tengan en cuenta que la labor empresarial no sería nada sin el factor humano, y que cada persona representa un mundo complejo y lleno de preocupaciones y necesidades; el hecho de que cada persona sea diferente hace única y rica una organización; y es por ello que se debe apreciar la labor y el desempeño; a través una buena distribución de sus tareas y responsabilidades, una buena motivación y reconocimiento.

Bibliografía

- Alcala, M., Gomez, D., & Santana, N. (2013). *(TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS DE TRABAJO BASADO EN COMPETENCIAS PARA ORIENTAR EL DIRECCIONAMIENTO DEL RECURSO HUMANO)*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5767/AlcalaAlejandra2013.pdf?sequence=1>
- Alcaldia de Villavicencio- Gobierno de la ciudad. (s.f.). Obtenido de <http://www.villavicencio.gov.co/villavicencio/informacion-general>
- Alles, M. A. (2005). *Gestion por competencias: el Diccionario*. . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=2qguP7cfbr4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alvarado, S. Y. (2010). Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
- Aponte, J. C. (Abril de 2006). *Administración de Personal un enfoque hacia la Calidad* . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA90&dq=definicion++ analisis+de+cargos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjczpm6vYnLAhUIXR4KHT-ZC7IQ6AEIKzAE#v=onepage&q=definicion%20%20 analisis%20de%20cargos&f=false>
- Aponte, J. C. (s.f.). *Administracion de Personal, un enfoque hacia la calidad* . Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA90&dq=beneficios+de+la+descripcion+y+ analisis+de+cargos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4MSk3pDLAhWH9x4KHdALB_wQ6AEIHjAB#v=onepage&q=beneficios%20de%20la%20descripcion%20y%20 analisis%20de%20cargos&f=false

Balarezo, D. (Enero de 2014). “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel*”. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Bonilla, H. y. (2009).

Brito. (2015). *Observatorio de Talento Humano en Salud*. Obtenido de OTHS Colombia: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Guia-observatorio-talento-humano-Salud-oths.pdf>

Calderon, G. (septiembre de 2007). Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/1/gregoriocalderonhernandez.2007.pdf>

Camacho, C. (2015). Mujeres ganan terreno en el mercado laboral.

Camacho, C. X. (2015). *Mujeres ganan terreno en el mercado laboral*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/mujeres-ganan-terreno-el-mercado-laboral-articulo-543844>

Cardona, A. (2012). *Gasto Público Social Colombia 2000-2010*. Departamento Nacional de Planeación- DNP.

Cerda, J. (2016). *prevencionar.com.co*. Obtenido de <http://prevencionar.com.co/2016/11/11/organigrama-doble-finalidad/>

Cervantes, J. R. (s.f.). *Infraestructura, Instalaciones físicas y Mantenimiento en IPS*. Obtenido de Consultor salud: http://www.creosltda.com/atachments/5Perspectivas_Arquitectura_Hospitalaria.pdf

Chiavenato. (2004).

Chiavenato, I. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 6 EDICION*. MÉXICO: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones*. Mexico, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

chruden, & sherman. (1993). *descripcion de puestos " deberes y responsabilidades del cargo"*.

Chruden, & Sherman. (1997). *Administración de Persona*. México, D.F.: CECSA.

Colombia, C. d. (23 de Diciembre de 1993). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

Colombia, C. d. (23 de Diciembre de 1993). *ley 100, Art 153*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248#>

Colombia, C. d. (1994). *decreto 1876*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3356>

Colombia, C. d. (2004). *ley 905*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

Colombia, C. d. (2 de Agosto de 2004). *Ley 905, Art 1*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

Colombia, P. (15 de Octubre de 2002). *Decreto 2309*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6829#>

Confecámaras . (5 de septiembre de 2013). Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/212-las-empresas-tienen-la-capacidad-de-impulsar-la-transformacion-para-la-competitividad>

Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*. Obtenido de <http://www.compitem.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

- Cruz, L., Gonzalez, C., & Torres Flórez, D. (2016). *Caracterización de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de Villavicencio*. Villavicencio.
- Cultural del Banco de la Republica de Colombia . (2015). Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- DANE. (16 de Octubre de 2015). *Boletín Técnico, Cuentas anuales Departamentales-Colombia. Producto Interno Bruto, PIB. Preliminar 2014*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2014pre.pdf
- DANE. (31 de Mayo de 2016). *Boletín Técnico, Principales Indicadores del Mercado Laboral*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_16.pdf
- Decreto 2309*. (15 de Octubre de 2002). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6829#>
- DECRETO.410. (1971). *DECRETO 410 DE 1971*. Bogotá: Gobierno Nacional.
- Decreto-410. (27 de marzo de 1971). *DECRETO 410 DE 1971*. Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co054es.pdf>
- Desarrollo, P. d. (2006). *Informe de Desarrollo Humano 2006, Más Allá de la escasez: Poder, Pobreza y la Crisis Mundial del Agua*.
- Dinero. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Domínguez, J. (2016). 29 de cada 100 mipymes sobreviven tras 5 años de actividad en Colombia. *Dinero*. Obtenido de 29 de cada 100 mipymes sobreviven tras 5 años de actividad en Colombia: <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-supervivencia-de-las-mipymes-en-colombia/234685>

(2001). *el costo de la mano de obra y la competitividad*.

ELTIEMPO. (8 de Mayo de 2015). *Gobierno prorroga por ocho meses intervención de Saludcoop*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/intervencion-de-saludcoop/15714155>

Fernandez, D. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España : Paraninfo.

Fernández, M. (1995). Analisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Teoría y Métodos. En M. F. Ríos. Díaz de Santos, S.A.

FINANCIERA, E. (2006). *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. Obtenido de <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>

Finol, K. G. (Mayo de 2014). *Banco de la República*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_202.pdf

Finol, K. G. (2014). *Radiografía de la oferta de servicios en salud en Colombia*. Cartagena.

Gómez, Balkin, & Cardy. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Madrid: PEARSON Prentice Hall.

Gomez, F. R. (28 de junio de 2013). *Amplio debate sobre oferta y demanda del recurso médico en Colombia*. Obtenido de <http://www.minsalud.gov.co/Paginas/recurso-medico.aspx>

Hooghiemstra, T. (1997). *Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos*. Bilbao, España: Hay Group.

Keynes, J. (2003). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*.

Ley 905. (02 de Agosto de 2004). Obtenido de <http://www.supertransporte.gov.co/documentos/ifc/documentos/leyes/Ley%20905%20de%202004.pdf>

- Manene, L. M. (20 de Agosto de 2011). *El cambio estructural en las formas organizativas*.
Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/20/el-cambio-estructural-las-formas-organizativas-el-organigrama-sus-tipos-ejemplos-y-recomendaciones-para-su-diseno/>
- Márquez, M., & Delfín, F. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*.
Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/8810/8595>
- Marx, K. (1867). *El capital*. Obtenido de <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/>
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Ministerio de Protección Social. (2010). *Programa de reorganización, rediseño y modernización de la red de prestación de servicios de salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/1/Gu%C3%ADa%20Metodol%C3%B3gica%20para%20el%20estudio%20de%20Reordenamiento%20de%20Instituciones%20Prestadoras%20de%20Servicios.pdf>
- Mintzberg. (1984).
- Mintzberg, H. (1999). *La Estructuración de las Organizaciones*. Madrid: Ariel.
- Nieto, C. (2015). *Encuesta de caracterización de Gestión Humana en Colombia*.
- Nosnik, O. A. (2000). *“De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia”*. Mexico.
Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
- OIT, O. I. (2009). *MERCADO DE TRABAJO, GÉNERO Y DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO EN COLOMBIA*. BOGOTÁ.

Organizacion Panamericana de la Salud . (2012).
[http://www.paho.org/chi/images/PDFs/salud%20en%20sam%202012%20\(ene.13\).pdf](http://www.paho.org/chi/images/PDFs/salud%20en%20sam%202012%20(ene.13).pdf).

Organizacion Panamericana de la Salud. (2012).
[http://www.paho.org/chi/images/PDFs/salud%20en%20sam%202012%20\(ene.13\).pdf](http://www.paho.org/chi/images/PDFs/salud%20en%20sam%202012%20(ene.13).pdf).
 Obtenido de
http://www.paho.org/chi/index.php?option=com_content&view=article&id=624:la-opsoms-destaca-la-necesidad-de-formar-mas-personal-de-enfermeria-en-america-latina-y-el-caribe&Itemid=1005

Organización Panamericana de la Salud. (2012). *Informe de Situación en las Américas Indicadores Básicos 2012*.

Organizacion Panamericana de la Salud. (2015).
http://www.paho.org/chi/index.php?option=com_content&view=article&id=624:la-opsoms-destaca-la-necesidad-de-formar-mas-personal-de-enfermeria-en-america-latina-y-el-caribe&Itemid=1005.

Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos* . Obtenido de
https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA87&dq=organigrama&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo_YC4wInLAhXFrB4KHWfPCxIQ6AEIHjAB#v=onepage&q=organigrama&f=false

Plata. (2009). *Hermes*. Obtenido de FRACASO EMPRESARIAL DE MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN COLOMBIA:
<http://www.hermes.unal.edu.co/pages/Consultas/Proyecto.xhtml;jsessionid=49F59F245EE43559E4BFE5B9989B224C.tomcat4?idProyecto=19645&opcion=1>

RCNRADIO. (2015 de Octubre de 2015). *Fue intervenido el Hospital Departamental de Villavicencio*. Obtenido de <http://www.rcnradio.com/locales/fue-intervenido-el-hospital-departamental-de-villavicencio/>

Rebeil Corella, M. A. (2008). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Mexico.

Revista Dinero . (6 de Abril de 2015). Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuales-sectores-generaron-mas-empleo-abril-2015/209196>

Revista monitor Estrategico. (2013). <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FIeYK2lnAJA%3D&tabid=782&mid=2312>.

Rivero, & Amado. (2016). *IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7924/1/HincapieRusinqueYinnaConstanza2016.pdf>

Rodriguez, A. M. (s.f.). Obtenido de ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICO PARA LA TOMA EN OPERACIÓN DE LA ESE HOSPITAL: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1168/crisis_hospitalaria_en_colombia.html

Rodriguez, D. (2015). *Analisis del proceso de evaluacion de desempeño de las IPS de Villavicencio* . villavicencio.

Rodriguez, D., & Torres Florez, d. (2015). Analisis del proceso de evaluacion de desempeño de las IPS de Villavicencio. *Revista GEON*.

Rodriguez, J. (2005). Obtenido de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>

Romero, A., & Pico, L. (23 de Marzo de 2012). *agenciadenoticias.unal*. Obtenido de <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/insatisfaccion-laboral-en-el-sector-salud.html>

- Ruiz, F. (2012). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de Los tres males del sistema de salud : <https://www.elspectador.com/noticias/salud/los-tres-males-del-sistema-de-salud-articulo-361405>
- Salazar, H. (2007). *BBCmundo.com*. Obtenido de Colombia: privatización en Seguro Socia.
- Sierra, P., & Margarita, D. (2016). *RUMBO DIGITAL*. Obtenido de <http://repositorios.rumbo.edu.co/handle/123456789/64531>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=aMPZDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=riqueza+de+las+naciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjv7-vr57nVAhWGYiYKHb03CEYQ6AEIJDA#v=onepage&q=riqueza%20de%20las%20naciones%20%20ingresos&f=false>
- Superintendencia de Sociedades. (2013). *Estudio sobre: Empresas colombianas persurables-Casos de éxito*. Coleccion Buen Gobierno .
- Superintendencia Nacional de Salud. (2013). Obtenido de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FleYK2lnAJA%3D&tabid=782&mid=2312>
- Supersalud. (s.f.). *SUPERINTENDENCIA DE SALUD COLOMBIA*. Obtenido de <http://www.supersalud.gov.co/Supersalud/Default.aspx>
- Tapia, & Garcia. (2010). *Equidad de genero 2008- 2010*.
- Tapias, L. (2010). Obtenido de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/871/1/pol151.pdf>
- Teisberg, Gaviria, Montaña, & Escobar. (2016). *Foros Semana*. Obtenido de http://www.forossemana.com/cms_images/wp-content/uploads/2016/08/Conclusiones-foro-Sector-salud.pdf

- Torres Flórez, D. (2017). *Medición de Impactos de Gestión Humana en MIPYMES de Villavicencio*. Villavicencio: Grupo de Investigación GYDO - Universidad de los Llanos.
- Universidad del Rosario. (Mayo de 2015). *La perdurabilidad organizacional: orígenes, fundamentos, evolución, estado actual y perspectivas*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Estrategia-09-La-perdurabilidad-organizacional.pdf>
- Upegui, S. (2010).
- Upegui, S. (2010). *Introducción: ¿qué es caracterizar?*. Medellín: Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Valdizon, K. (2015). *ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONLLEVAN A LA ESTABILIDAD LABORAL DEL*.
- Vecino, J. M. (2011). *Gerencie*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/el-desafio-del-servicio-al-cliente-como-reto-estrategico-para-la-organizacion.html>
- Velásquez, Y., & Rodríguez, C. (2012). *Los valores Organizacionales: Referencia para*. Obtenido de http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf
- Velez, M. (2016). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de El sistema de salud en Colombia no es equitativo: <https://www.elspectador.com/entretenimiento/unchatcon/el-sistema-de-salud-colombia-no-equitativo-marcela-vele-articulo-619354>
- Vera, J. M. (2011). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=mjk0NxvF2_EC&pg=PA138&dq=comunicacion+formal+e+informal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4K44JDLAhWMIx4KHfUUCU4Q6AEIIDAB#v=onepage&q=comunicacion%20formal%20e%20informal&f=false

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA CARACTERIZAR Y ESTUDIAR LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS DE LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD IPS EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO, META.

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo identificar las características y estudiar los procesos de descripción y análisis de cargos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio, Meta.

Marque con una X la casilla correspondiente a su respuesta

1.	¿Número de empleados Directos?	
-----------	---------------------------------------	--

2.	¿Cuánto tiempo lleva la organización en funcionamiento en Villavicencio?				
	a. Menos de 5 años	b. Entre 6 y 10 años	c. Entre 11 y 20 años	d. Entre 21 y 50 años	e. Más de 50 años

3.	¿La antigüedad promedio del personal administrativo y asistencial en la organización es? (En %)				
	0-20%	21% - 40%	41%- 60%	61% - 80%	81% - 100%
<i>Personal Administrativos</i>					
<i>Personal Asistenciales</i>					

4.	¿Cuántos colaboradores emplean actualmente la organización?			
	a. De 11 a 50	b. Entre 51 a 200	c. Entre 201 a 500	d. Más de 500

5.	¿El responsable de Gestión Humana reporta a?		
	a. Primer Nivel	b. Segundo Nivel	c. Tercer Nivel

6.	¿Cómo se clasifica la organización?		
	b. Publica	b. privada	c. Economía Solidaria

7.	¿Indique que porcentaje de empleados son de género masculino y género femenino?				
	0-20%	21% - 40%	41%- 60%	61% - 80%	81% - 100%
<i>Personal masculino</i>					
<i>Personal femenino</i>					

8.	¿Indique que porcentaje de empleados son administrativos y cuantos son asistenciales?				
	0-20%	21% - 40%	41%- 60%	61% - 80%	81% - 100%
<i>Personal Administrativos</i>					
<i>Personal Asistenciales</i>					

9.	¿Indique con qué frecuencia se actualiza el organigrama de la Empresa?				
	a. Anual	b. Cada 2 años	c. Entre 2 y 5 años	d. Mayor a 6 años	e. Cuando hay un nuevo cargo

10.	Indique ¿Cuál de las siguientes opciones son razones para actualizar el organigrama?				
	1= nunca	2=Raramente	3= A veces	4=Frecuentemente	5= Siempre
	Reingeniería				
	Para certificaciones				
	Nuevo cargo				
	Autonomía				

11.	¿Con que frecuencia el jefe de recursos humano actualiza los perfiles de cargos de la organización?				
	a. Trimestral	b. Semestral	c. Anual	d. Cada 2 años	e. Nuevo cargo
	f. No se realiza				

12.	¿Considera usted que los perfiles de cargos establecidos, ayudan a seleccionar los colaboradores idóneos?				
	a. Nunca	b. Raramente	c. A veces	d. Frecuentemente	e. Siempre

13.	Cuáles de los siguientes aspectos relacionan sus perfiles de cargos				
	1= nunca	2=Raramente	3= A veces	4=Frecuentemente	5= Siempre
	Identificación de Cargos				
	Funciones principales y funciones secundarias				
	Requisitos generales				
	Requisitos específicos (Estudio, experiencia, conocimiento, capacidades)				

14. ¿Qué tipo de comunicación mantiene con sus empleados y cual método emplea?						
		1= nunca	2=Raramente	3= A veces	4=Frecuentemente	5= Siempre
a. Formal	Mural					
	Intranet					
	Correo Electrónico					
	Informes					
	Cartas/Memorandos					
	Reuniones					
b. Informal	Face to Face (<u>cara a cara</u>)					
	Teléfono					

15. ¿Con que frecuencia interactúa o se comunica con el personal administrativo y asistencial					
1= nunca		2=Raramente	3= A veces	4=Frecuentemente	5= Siempre
Personal Administrativos	Diariamente				
	Semanalmente				
	Mensualmente				
	Solo cuando lo Requieres				
	Fechas Especiales				
Personal Asistenciales	Diariamente				
	Semanalmente				
	Mensualmente				
	Solo cuando lo Requieres				
	Fechas Especiales				

⊕ Califique el impacto de las siguientes variables teniendo en cuenta que:

0=Totalmente en desacuerdo 1=parcialmente en desacuerdo 3=Parcialmente de acuerdo 4=Totalmente de acuerdo				
Variables	Impacto			
	0	1	3	4
16. Los empleados tienen claro la posición que ocupan dentro de la organización.				
17. Todas las áreas tienen impresos los perfiles de cargos que le corresponden				
18. Considera que la infraestructura (edificación, equipos médicos, etc) con que cuenta actualmente la empresa es adecuada para su funcionamiento.				
19. La empresa cuenta con la documentación de cada uno de los perfiles de cargos				
20. Los empleados tienen pleno conocimiento de los puestos que ocupan				
21. Los empleados saben a quién le deben reportar los resultados de las actividades que realizan.				
22. Los empleados saben cuáles son las funciones que deben desempeñar dentro de la organización.				
23. Las descripciones de cargos incluyen las competencias técnicas (funcionales) y genéricas (comportamentales).				
24. Las descripciones de puestos de trabajo están centralizadas en algún área o sistema tecnológico				
25. El responsable de Gestión Humana reporta directamente al presidente o gerente general				
26. La organización reconoce a Gestión humana como experto en procesos humanos				
27. El proceso de Gestión Humana está certificado en ISO				
28. Gestión Humana incluye la voz del cliente interno y/o externo en el rediseño de sus procesos				
29. Gestión Humana Promueve que los principios y valores institucionales se apliquen a la empresa				
30. Gestión Humana apoya y difunde la visión estratégica de la empresa				
31. Gestión Humana divulga y explica las necesidades de cambio organizacional				
32. Gestión humana apoya e impulsa a los jefes para que informen los cambios y objetivos de la empresa				

*Las preguntas 2 y 5 y de la 23 a la 32 Corresponden a la Encuesta Caracterización de Gestión Humana en Colombia 2015, Mesa Sectorial de Gestión Humana-. SENA de Cesar Nieto Licht.